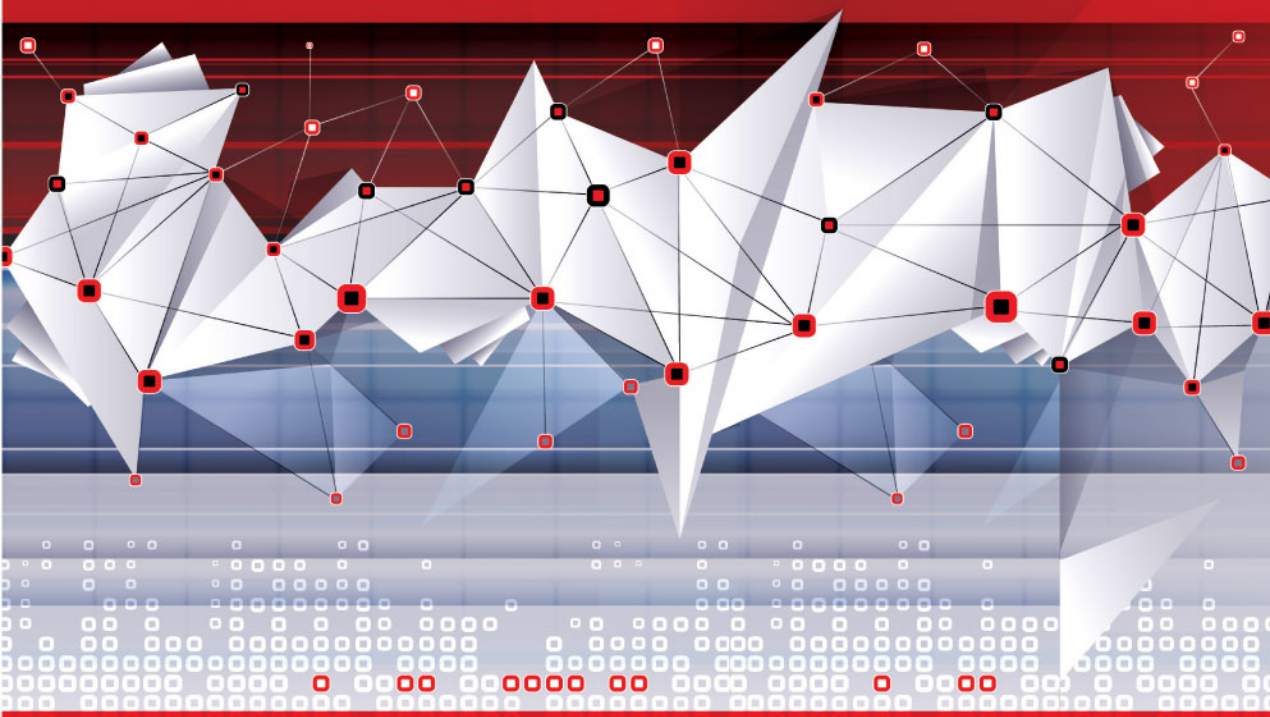
Tadeusz Kowalski



ZARZĄDZANIE W MEDIACH

Wydanie II uaktualnione i rozszerzone

Oficyna
a Wolters Kluwer business

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Tadeusz Kowalski

ZARZĄDZANIE W MEDIACH

Wydanie II uaktualnione i rozszerzone

Oficyna
a Wolters Kluwer business

Warszawa 2013

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Recenzent
Prof. Bohdan Jung, Szkoła Główna Handlowa

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Joanna Hołdys

Korekta i łamanie

www.wydawnictwojak.pl

Projekt graficzny okładki i zdjęcie
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© iStockphoto.com/derrrek

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2013
All rights reserved.

Wydanie II uaktualnione i rozszerzone

Wydanie I ukazało się w 2008 r. nakładem Wydawnictw Akademickich i Profesjonalnych pt. *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*

ISBN 978-83-264-4477-7 *ISBN PDF-a: 978-83-264-6322-8*

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Spis treści

Wstęp 7

1. Wprowadzenie do zarządzania w mediach 13
Dziedzina badań 14
Praktyka akademicka 20
Dorobek piśmienniczy 22
Współczesne stanowiska badawcze 37

2. Innowacyjność i zmiana jako rutynowa praktyka firm medialnych 40
Zaangażowanie finansowe 41
Wpływ struktury rynku 52
Zarządzanie zmianą 56
Badania nad zarządzaniem zmianą w firmach medialnych 62

3. W poszukiwaniu panaceum 65
Zarządzanie zawartością w mediach 67
Innowacje w zawartości mediów 84
Od łańcucha wartości do sieci wartości 87

4. Pracownicy mediów 90
Teorie zarządzania pracownikami 91
Twórcy i „transformersi" 98
Liderzy w firmach medialnych 104

5. Podejmowanie decyzji 111
Proces decydowania 112
Menedżerowie są tylko ludźmi 118
Decyzja autorytarna 127
Decyzja eksperta 127
Decyzja poprzez uśrednienie indywidualnych opinii 128
Decyzja grupowa podejmowana większością 128
Decyzja grupowa podejmowana przez mniejszość 128
Decyzja w drodze konsensu 128
Decyzja przez zaniechanie 129
Decyzja klik 129

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

6. Portfolio firm medialnych ... 131
Zarządzanie portfolio ... 132
Analiza portfela ... 139
Portfolio firm medialnych ... 148

7. Finanse firm medialnych ... 155
Dylematy zysku i odpowiedzialności ... 157
Plany i budżety ... 160
Analizy i wskaźniki ... 173
Inwestycje ... 181

8. Marketing i komunikacja marketingowa ... 186
Od 4P do 4C ... 188
Analizy i badania ... 199
Zarządzanie marką ... 208

9. Strategie i wizje ... 213
Firmy medialne w XXI wieku ... 214
Wydawcy książek ... 218
Wydawcy czasopism ... 226
Wydawcy gazet ... 233
Biznes filmowy ... 240
Muzyka popularna ... 246
Przemysł radiowy ... 252
Przemysł telewizyjny ... 259
Firmy internetowe – media strumieniowe ... 270

10. Wyzwania przyszłości dla zarządzania w mediach ... 279
Diagnoza zmian ... 279
Oczekiwania i problemy ... 285

Zakończenie ... 289

Bibliografia ... 291

Indeks ... 303

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Wstęp

Zmienność to być może najbardziej charakterystyczna cecha współczesnego społeczeństwa, gospodarki i komunikowania. Coraz mniej rzeczy i zjawisk pozostaje takimi, jakimi tradycyjnie bywały. Zmiany społeczne i rynkowe tworzą nieustanne wyzwania dla firm medialnych, a pojawiające się innowacje będące zarazem źródłem szans i zagrożeń dla istniejącego *status quo* wymagają reakcji, decyzji, a więc zarządzania nimi. Dla ludzi mediów – dziennikarzy, wydawców, właścicieli, różnych kategorii twórców, menedżerów – intensywne, szybkie i głębokie zmiany w sferze komunikowania tworzą niewątpliwie sytuację nową i wymagającą sporego wysiłku, aby sprostać oczekiwaniom. Szczególnym wymiarem problemów, z jakimi mają do czynienia media, jest – związane z ich naturą – połączenie elementów twórczych, kreatywnych z wymogami biznesu, ekonomicznej racjonalności i efektywności. Zasadniczym celem tej książki jest zwrócenie uwagi na najważniejsze w opinii autora elementy i aspekty zarządzania mediami w burzliwych czasach znaczących przemian.

Media wpływają na życie każdego człowieka w stopniu większym, niż zazwyczaj jest on w stanie przyznać. Znaczna część naszego czasu jest obiektem inwazji mediów, w dużej mierze za naszą zgodą i z naszym uczestnictwem. Są one obecne niemal bez przerwy – towarzyszą nam w pracy, w podróży i w trakcie odpoczynku.

Przekaz przez nie oferowany dociera do nas przez rozmaite przedmioty i zdarzenia. Jest udostępniany w teatrze, w kinie, przez radio, telewizję, za pośrednictwem telefonu komórkowego oraz rozmaitych przenośnych urządzeń elektronicznych, komputerów, a także druków, plakatów, gier, elektronicznych zapisów CD i DVD, pendrive'ów, a nawet wirtualnych chmur (np. iCloud).

Oferta medialna przybiera formę spektaklu, koncertu, książki, gazety, czasopisma, audycji radiowej, audycji telewizyjnej, filmu kinowego, piosenki, melodii, animacji, strony WWW, gry komputerowej, multimedialnego projektu oraz innych, nie zawsze nazwanych.

Media informują, zapewniają rozrywkę, służą poradą i pomocą, kształtują w znacznym stopniu naszą wiedzę i wrażliwość, wpływają na nasze zachowania jako obywateli i konsumentów. Zarazem media stają się przedmiotem coraz

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

większej aktywności odbiorców, którzy z postawy pasywnej, nastawionej na bierny odbiór stają się w rosnącym stopniu aktywnymi użytkownikami mediów – prosumentami. Transformacja, która dokonała się w dziedzinie odbioru, przejście od koncepcji odbiorcy do użytkownika, to jeden z ważniejszych elementów przemian współczesnych mediów.

Na co dzień wytwarzaniem zawartości mediów zajmują się przede wszystkim profesjonaliści reprezentujący setki zawodów i specjalności. Podstawą istnienia mediów jest twórczość, zdolność abstrakcyjnego myślenia i wyobraźnia. Waga tych elementów jest tak duża, że w zdecydowanej większości demokratycznych krajów tworzone są prawne, niekiedy o randze konstytucyjnej, gwarancje wolności wypowiedzi i swobód twórczych.

Podstawowym rodzajem podmiotu skupiającego twórców i nadającego ich działaniom szeroki wymiar publiczny o różnej skali społecznej są firmy medialne. Firma medialna to zorganizowana forma działania, zazwyczaj tworzona dla zysku, która kieruje się potrzebą wypracowania nadwyżki dla swoich właścicieli, niezależnie od tego, czy są to osoby prywatne, anonimowe korporacje, czy ogół obywateli. W firmach medialnych dokonuje się podstawowe zetknięcie świata twórczości i biznesu, wolności i ekonomii, swobody twórczej i potrzeby zysku, wyobraźni i twardych realiów rynku. W niniejszej książce uwaga autora skupia się na tym aspekcie działalności mediów, który – mimo że w głównym stopniu dotyczy menedżerów zatrudnionych w mediach i zarządzających mediami – nie może być obojętny twórcom zawartości.

Zadaniem menedżerów jest nadawanie określonego ładu i porządku działaniom twórczym – organizowanie, inicjowanie i podtrzymywanie interakcji firm medialnych z rynkiem, a w praktyce zazwyczaj z wieloma rynkami równocześnie. Zarządzanie w firmach medialnych nie stało się, jak dotychczas, przedmiotem szczególnych studiów czy badań o charakterze całościowym, przynajmniej w Polsce. To zapewne jeszcze jeden objaw, uwarunkowanego czynnikami historycznymi, opóźnienia refleksji naukowej nad ważnym obszarem życia zbiorowego i doświadczenia społecznego, jakim są media. Należy jednak podkreślić, że rozwijające się badania, głównie amerykańskie i europejskie, ale też prowadzone w wysoko rozwiniętych krajach Azji, swoje początki miały w końcu lat 80., a więc nie tak dawno, jeśli spojrzeć na nie z perspektywy rozwoju najstarszych form medialnych.

Niewątpliwie przyspieszenie tempa zmian technologicznych i sytuacja burzliwego otoczenia rynkowego stały się czynnikami zwiększającymi zainteresowanie zarządzaniem w mediach. Niektóre przemysły medialne w krótkim czasie przeżyły gruntowną przemianę podstaw prowadzenia biznesu, inne znajdują się w długookresowym trendzie spadkowym, o innych dość eufemistycznie powiada się, że są w fazie dojrzałości. Dla menedżera takie sytuacje są prawdziwym wyzwaniem, dla którego dodatkowym bodźcem mogą być katastroficzne wizje końca niektórych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

form medialnych, świata bez książek, gazet i telewizji, jaką znamy: nieskrępowanego wyboru i powszechnej obfitości oraz masowego naruszania prawa autorskiego. Takie wizje są w większości nieprawdziwe, ale przecież oddziałują na wyobraźnię nie tylko menedżerów, ale także inwestorów i ludzi mediów.

Firmy medialne są specyficznym rodzajem działalności biznesowej, a zarządzanie nimi wymaga nie tyle szczególnej wiedzy, istotnie różniącej się od ogólnej wiedzy o zarządzaniu jako takim, ile pewnego poziomu uwrażliwienia menedżerów na to, z czym mają do czynienia. Książka ta nie jest zatem klasycznym podręcznikiem zarządzania w firmach medialnych, nie zawiera opisu szczegółowych procedur i sposobów postępowania, narzędzi i instrumentów, którymi posługują się menedżerowie. Oferta dowolnej księgarni stanowi najlepszy dowód, że takie dzieło nie jest po prostu potrzebne. Publikacji o zarządzaniu jest wiele i mogą one służyć wszechstronną pomocą menedżerom w firmach medialnych. Na końcu tej książki znajduje się bibliografia, którą można potraktować jako przewodnik dla osób zainteresowanych kwestiami szczegółowymi.

Merytorycznym punktem wyjścia w niniejszej publikacji są studia z zakresu ekonomiki mediów oraz przekonanie, że media oraz rozrywka stanowią pole szczególnych wyzwań i doświadczeń związanych z zarządzaniem. Chodzi więc o zwrócenie uwagi na te aspekty i obszary praktyki kierowania firmami medialnymi, które w opinii autora wydają się wyjątkowo ważne. Parafrazując pewne znane powiedzenie, można stwierdzić, że media i rozrywka są zagadnieniem zbyt poważnym, aby zarządzanie nimi powierzać zawodowym menedżerom, którzy być może zbyt późno uświadamiają sobie, czym właściwie zarządzają. Mimo że w praktyce bywa różnie, zwłaszcza tam, gdzie zaznacza się wpływ polityki, intencja tej publikacji jest jasna: pomóc menedżerom zarządzającym w firmach medialnych i rozrywce stawić skutecznie czoło wyzwaniom rynków i klientów, zapewniając twórcom możliwości działania i realizacji ich pomysłów.

Pierwszy rozdział jest wprowadzeniem do zarządzania w mediach i podejmuje próbę określenia dziedziny zainteresowań badawczych, wychodząc od pewnej specyfiki mediów i przemysłów medialnych w stosunku do innych obszarów praktyk biznesowych i rynkowych. Przedmiotem zainteresowania jest również praktyka akademicka związana z kształceniem specjalistów z zakresu zarządzania w firmach medialnych, ze szczególnym uwzględnieniem studiów europejskich. Obszerną część uwag wstępnych stanowi omówienie najważniejszych pozycji książkowych, które ukazały się głównie w Stanach Zjednoczonych oraz w Europie. W zakończeniu tego rozdziału zarysowane zostały najważniejsze stanowiska teoretyczne związane z rozwojem studiów nad zarządzaniem w mediach.

Zarządzanie w mediach to w znacznym stopniu zarządzanie zmianą. Permanentny charakter zmian, które muszą się dokonywać w firmach medialnych, jest niemal elementarnym warunkiem ich przetrwania. W badaniach ekonomicznych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

nad mediami wypracowana została koncepcja zaangażowania finansowego, która opisuje mechanizm zmian dokonujących się w firmach medialnych. Sposób działania menedżerów oraz postępowanie firm medialnych są w znacznym stopniu uwarunkowane czynnikami strukturalnymi rynku. Zagadnienia te zostały omówione w drugim rozdziale.

W refleksji nad mediami, zarówno wśród teoretyków, jak i praktykujących menedżerów, w latach 90. podejmowane były próby znalezienia i określenia elementu, który będzie miał podstawowe znaczenie dla przyszłości mediów i firm medialnych. Myślenie koncentrowało się wokół klientów, zawartości oraz dystrybucji. Rozdział trzeci zawiera propozycję rozwiązania przedstawionego dylematu wyboru.

Kolejny, czwarty rozdział poświęcono problemom zarządzania pracownikami w firmach medialnych. Media były i są biznesem opartym na ludziach oraz ich umiejętnościach, talentach i twórczości. Dla pracowników zatrudnionych w mediach naturalne są zarówno potrzeba współpracy i kooperacji, jak i duch konkurencji oraz rywalizacji. Problemy z tym związane są przedmiotem analiz w tej części książki, a pewnym tłem i odniesieniem są występujące w literaturze o zarządzaniu poglądy i koncepcje teoretyczne dotyczące znaczenia czynnika ludzkiego w organizacji. Szczególną uwagę poświęcono analizie roli liderów, których wizje mogą być nie tylko źródłem olśniewających sukcesów, ale również gorzkiej porażki, nawet renomowanych firm medialnych.

Zarządzanie w ostatecznym rachunku sprowadza się do podejmowania decyzji. Analiza procesu podejmowania decyzji oraz wpływu rozmaitych czynników, w tym ryzyka, na decyzje menedżerów to tematyka poruszona w rozdziale piątym.

Firmy medialne coraz częściej prezentują ofertę złożoną z wielu produktów i usług. Portfolio stało się niemal magicznym słowem menedżerów, opisującym bogactwo przyszłej lub aktualnej oferty firm medialnych. Zarządzanie wielością jest przedmiotem częstej praktyki menedżerów w mediach, kształtowanie portfolio oraz analiza posiadanych aktywów wymagają szczególnych zdolności i strategicznego myślenia. Jednak skuteczność działań menedżera znajduje swój ostateczny wymiar w zdolności realizowania planów oraz w pieniądzu. Stosunkowo obszerny rozdział siódmy, po dyskusji na temat pewnych napięć między odpowiedzialnością mediów a potrzebą wypracowywania zysku przez firmy medialne, skupia uwagę na opracowaniu planów i budżetów, podstawowych wskaźnikach analizy finansowej oraz podejmowaniu decyzji dotyczących inwestycji.

Marketing jest funkcją biznesu. W obecnym stadium rozwoju rynku marketing przestał być już tylko jedną z wielu funkcji realizowanych w firmie, a stopniowo staje się jedną z najważniejszych funkcji firmy, obejmując niemal wszystkie obszary jej działalności. Elementy wspomagające tę zmianę to ko-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

munikowanie marketingowe i koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej. Tym problemom został poświęcony rozdział ósmy.

W najbardziej obszernym rozdziale dziewiątym omówione zostały kwestie strategii i wizji przyszłości mediów i rozrywki oraz poszczególnych ich rodzajów. Rozważania nad poszczególnymi branżami, takimi jak książki, czasopisma, gazety, film, muzyka popularna, radio, telewizja i media strumieniowe, zostały poprzedzone ogólną prognozą zmian społecznych i kulturowych, które będą wyznaczały kontekst rozwoju mediów.

W ostatnim, dziesiątym rozdziale znalazły się rozważania na temat przyszłości badań nad zarządzaniem w mediach, oparte na analizie literatury.

Autorowi nie jest znana podobna próba tak szerokiego ujęcia kwestii strategicznych w zarządzaniu firmami medialnymi i rozrywką. Czy jest to próba udana? O tym niech zdecyduje uważny czytelnik.

Last but not least – książkę dedykuję moim najbliższym, żonie Marzenie i córce Marcie, których wsparcia i zachęty nie sposób przecenić.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

1

Wprowadzenie do zarządzania w mediach

Na naszych oczach pewien model funkcjonowania i rozwoju mediów w warunkach zmieniającego się rynku dobiega końca lub jego możliwości ulegają znaczącym ograniczeniom. Menedżerowie działający w tradycyjnych strukturach rynkowych zakładali istnienie wyraźnych granic między poszczególnymi rodzajami mediów, opierali się na znacznym stopniu przewidywalności wahań podaży i popytu, dość precyzyjnie lokalizowali geograficzne granice rynku, przyjmowali za oczywiste ograniczenia czasowe i przestrzenne w rozpowszechnianiu treści. U źródeł typowej „filozofii" rozwojowej tkwiło przekonanie o linearnym wzroście, zakłócanym co najwyżej w pewnych momentach nadzwyczajnymi zyskami i okazjami.

Rozwój techniki komputerowej i języka cyfrowego stworzyły nowe środowisko charakteryzujące się znaczną dynamiką zmian, które dotyczą techniki i technologii mediów, sposobu zarządzania nimi, podstaw osiągania przychodów, efektywności działania oraz stosunków własnościowych. Tradycyjne firmy rodzinne lub spółki o w miarę stabilnym składzie właścicieli to już najczęściej pieśń przeszłości. Firmy medialne mają bezosobowy układ własności, coraz częściej notowane są na giełdach i podlegają prawom rynku kapitałowego na zasadach analogicznych do innych typów przedsiębiorstw.

Oferowanie informacji i rozrywki dzięki coraz bardziej wyrafinowanym systemom dystrybucji w świecie realnym i wirtualnym staje się zadaniem o większym stopniu złożoności i coraz bardziej kompleksowym. Zawartość mediów może być obecnie rozpowszechniana w skali niemal światowej, z ogromną szybkością i w wielu formach.

Zjawisko koncentracji, które tradycyjnie skupiało uwagę badaczy na prasie codziennej i niekiedy czasopismach, nabrało ogromnego przyspieszenia i ogarnia obecnie niemal wszystkie rodzaje mediów. Tradycyjni animatorzy mediów (właściciele, zarządcy, twórcy), którzy swoją rolę postrzegali jako realizowanie i wypełnianie funkcji właścicielskich oraz pracowniczych, związanych z pewnym znakiem firmowym, tytułem czy też nazwą, coraz częściej odmiennie określają swoją rolę, postrzegając siebie przede wszystkim jako dostawców zawartości (treści i rozmaitych jej form). Na poziomie krajowym i międzynarodowym co-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

raz większe znaczenie i wpływy zyskują konglomeraty medialne, a więc firmy obecne w wielu branżach medialnych, których ekspansywne strategie stanowią poważne wyzwania dla pozostałych uczestników rynku. Ich obecność to potencjalne zagrożenie w zakresie własności (znaczne zasoby kapitałowe, którymi dysponują, ułatwiają fuzje, przejęcia, zakupy w celu likwidacji konkurencji itd.) oraz poważne wyzwanie dla sprawności zarządzania.

Zarządzanie w mediach stopniowo staje się dziedziną badań i praktyki, która zyskuje na znaczeniu w następstwie wspomnianych wyżej procesów i zjawisk.

Dziedzina badań

Pochodzący z języka angielskiego termin *media management* jest coraz popularniejszy, jakkolwiek rzadko podejmowane są próby zdefiniowania przypisywanych mu znaczeń. Jedni, tłumacząc go wprost („zarządzanie mediami"), wyobrażają sobie, że chodzi o jakiś proces podobny do manipulacji mediami, do posługiwania się nimi w określonych celach, do działania scentralizowanego, polegającego na wydawaniu mediom dyspozycji dotyczących pożądanych zachowań. Niewątpliwie występuje tu pewien intelektualny resentyment do minionych czasów, kiedy nie było mediów społecznościowych, zjawiska prosumpcji, komunikacji internetowej, zawartości masowo wytwarzanej przez użytkowników (*user generated content*) i innych zjawisk nowego środowiska mediów. Takie ujęcie nie wydaje się właściwe, pomija bowiem istnienie znaczącej konkurencji na wielu rynkach medialnych i tym samym praktyczną niewykonalność scentralizowanej dyspozycji, zwłaszcza w systemach politycznie demokratycznych, w wymiarze ekonomicznym zaś – w systemach rynkowych.

Inni uważają, że zarządzanie mediami to właściwie istota czynności podejmowanych przez *media plannera*, czyli specjalistę w dziedzinie planowania kampanii reklamowych w mediach, którego działanie polega między innymi na doborze stosownych mediów do realizacji określonych zamierzeń. Alokacja reklamowego budżetu to jakby akt panowania nad mediami, zarządzania jakąś cząstką ich zawartości, dawania im wytycznych co do realizacji określonych komunikatów reklamowych. W takim podejściu niewątpliwie dominuje spojrzenie branżowe, właściwe agencjom reklamowym i domom mediowym. Również takie ujęcie nie wydaje się wyczerpywać tematu, a więc rozumienia tego, czym jest *media management.*

Dla specjalistów od nowych mediów, a zwłaszcza od internetu, termin ten kojarzy się przede wszystkim z tworzeniem zawartości witryn, zasadami ich uzupełniania, komponowania, nawigowania aktywności z nimi związanej, specyficznym oprogramowaniem, reagowaniem na błędy i elementy interakcji odbiorców.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Zarządzanie w takim ujęciu staje się stałym procesem monitorowania przestrzeni wirtualnej. Niewątpliwie i takie rozumienie terminu *media management* nie opisuje tego zjawiska w pełni, jakkolwiek wskazuje na wiele istotnych elementów, które są przedmiotem aktywności menedżerów zatrudnionych w mediach.

Cechą wspólną zaprezentowanych ujęć jest, jak się wydaje, chęć dowartościowania pewnej aktywności lub sfery działań. Termin „zarządzanie" jest w tym wypadku swego rodzaju bonusem, elementem prestiżu i znaczenia pewnych osób i wykonywanych przez nie czynności. Żadne z tych podejść nie odpowiada zawartości tej książki.

Czym zatem jest *media management* i jak będzie tu rozumiane?

Tradycyjne podejście do problemu określenia obszaru badawczego polega na uwzględnieniu trzech elementów: istnienia grupy badaczy zainteresowanych tematem (w tym pracowników naukowych), przedmiotu badań oraz metodologii (a zwłaszcza specyficznych metod dla danego obszaru dociekań badawczych)[1]. Pozostawiając kwestie pierwszą i ostatnią chwilowo nierozstrzygnięte, uwagę skupimy wokół przedmiotu badań.

Pierwszym krokiem w tym kierunku jest podjęcie próby określenia cech specyficznych pewnego obszaru badań. Prekursorzy studiów nad zarządzaniem w mediach wskazali na kilka cech pozwalających na odróżnienie przemysłów medialnych od innych dziedzin wytwórczości i usług[2]. Po pierwsze, zaliczyli większość produktów medialnych do kategorii produktów doraźnych (dosłownie „łatwo psujących się" – *perishable commodities*). Po drugie, wskazali na znaczący udział wśród ogółu zatrudnionych w mediach pracowników twórczych, uważających się za przynależnych do pewnych grup profesjonalnych (dziennikarzy, reporterów, grafików, twórców filmowych, scenarzystów, kompozytorów, reżyserów i wielu innych). Po trzecie, wskazali na specyficzną strukturę organizacyjną firm medialnych, charakteryzującą się elastycznością oraz szczególnym znaczeniem więzi poziomych (struktury horyzontalne). Po czwarte, uznali ważność społecznej roli mediów, szczególnie doceniając ich powszechną widoczność oraz znaczący wpływ na społeczeństwo. Po piąte, zaakcentowali istotne znaczenie nieostrych granic między poszczególnymi rodzajami – branżami tradycyjnych mediów, takimi jak prasa, radio i telewizja.

Analiza zaproponowanych specyficznych cech mediów zdaje się wskazywać, że wiele z nich ma właściwości podobne do innych rodzajów działalności gospodarczej. Produkty doraźne często bywają określane jako produkty szybko zbywalne (FMCG – *fast moving consumer goods*). Ta cecha prowadzi do

---

[1] D.A. Ferguson, *The Domain of Inquiry for Media Management Researchers*, [w:] Ch. Warner (red.), *Media Management Review*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 1997, s. 177.

[2] J.M. Lavine, D.B. Wackman, *Managing Media Organizations. Effective Leadership of the Media*, Longman, New York–London 1988.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

upodobnienia mediów na przykład do produktów żywnościowych, które często mają ograniczony okres ważności, ale też, co warto zauważyć, wiele z nich jest traktowanych jako produkty niezbędne do życia (e*ssential goods*). Obserwacja zachowań społecznych wskazuje, że jakkolwiek z różną intensywnością, zdecydowana większość społeczeństwa korzysta z mediów, a czynności z tym związane mają charakter niemal rutynowy, niekiedy wręcz rytualny. Media są zatem elementem codziennego funkcjonowania jednostki w społeczeństwie i są w jakimś zakresie niezastąpione, zwłaszcza wówczas, gdy chodzi na przykład o informowanie o sprawach publicznych. Jakkolwiek ich użyteczność w tym kontekście ma charakter doraźny, to jednak, podobnie jak w przypadku żywności dostarczającej energii, potrzeba korzystania ma charakter względnie trwały przez większość życia człowieka.

Silnie wyróżniającą cechą mediów jest znaczący udział wśród ogółu zatrudnionych osób wykonujących prace twórcze, od których oczekuje się zdolności abstrakcyjnego myślenia, kreatywności, swoistej intuicji, działania łączącego elementy rutyny i nowości. Choć zapewne nie jest łatwo stworzyć kompletną listę zawodów i specjalności występujących w produkcji medialnej[3], to dla obserwatora jest dość oczywiste, że media skupiają licznych pracowników twórczych, a zagadnienie koordynacji ich działań, w warunkach zazwyczaj silnej skłonności do indywidualizmu, staje się szczególnym obiektem starań odpowiedzialnych menedżerów. Kontekst twórczych uwarunkowań działalności firm medialnych będzie miał szczególne znaczenie dla dalszych rozważań podejmowanych w tej książce.

Kolejna cecha, choć także możliwa do przypisania innym rodzajom działalności, umacnia cechę poprzednią. Struktury elastyczne i poziome (horyzontalne) charakteryzują się występowaniem znacznej zmienności części i pozycji organizacyjnych, udziałem pracowników w kilku zadaniach jednocześnie i odgrywaniem przez nich rozmaitych ról w zależności od potrzeb. Cechą dodatkową jest istnienie wielu specjalności zawodowych, a kolejną – duże znaczenie czynnika czasu dla zdobywania kwalifikacji (nauka i kwalifikacje przez doświadczenie)[4].

Zagadnienie znaczącego wpływu mediów na społeczeństwo nie wymaga komentarza. Media są widocznym elementem życia codziennego i zarazem instrumentem oddziaływania na masową wyobraźnię członków społeczeństwa. Ich rola wydaje się trudna, jeśli nie niemożliwa, do zastąpienia.

Ostatni ze wskazanych element wyróżniający prowadzi w kierunku zyskującej na znaczeniu konwergencji mediów, które z jednej strony poszerzają swoje

---

[3] Ponad 200 specjalności i zawodów reprezentowanych w firmach medialnych, z których zdecydowana większość to zawody twórcze, wymienia M. Vinet, *Entertainment Industry*, Wadem Publishing, Entertainment Industry Association, Quebec 2005, s. 140–142.

[4] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997, s. 363–369.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

obszary wspólne z informatyką i telekomunikacją, z drugiej zaś, zachowując pewną odrębność gatunkową (prasa drukowana, radio, telewizja), spotykają się i rywalizują na wspólnej cyfrowej płaszczyźnie[5].

Choć wobec pewnych elementów wyróżniających można zgłosić zastrzeżenie, że odrębność ma charakter niewyłączny, to jednak nie stanowi to przeszkody w wyodrębnieniu specyficznego obszaru badawczego, a tym samym przedmiotu badań z zakresu zarządzania w mediach. Wydaje się ponadto, że w celu zachowania pewnej poprawności metodologicznej wyodrębnienia wspomnianego obszaru można wskazane warunki traktować łącznie, a więc przyjąć założenie, że wspólnie tworzą one pewien obszar praktyki i teoretycznej refleksji.

Pewna trudność praktyczna wyodrębnienia takiego obszaru w sensie teoretycznym polega na tym, że media charakteryzują się wysokim stopniem wzajemnych zależności i wzajemnych związków ze sferą ekonomii, polityki, kultury oraz społeczeństwa jako całości. Istnienie tych wielorakich związków i zależności sprawia, że media są niemal stale przedmiotem zainteresowania opinii publicznej, co nadaje ich działalności specyficzny charakter. Media, jako całość będąc elementem kontroli społecznej, zwłaszcza wobec sfery politycznej i gospodarczej, same takiej kontroli są intensywnie poddawane.

Douglas A. Ferguson[6] wskazuje na pięć cech pozwalających na odróżnienie przemysłów medialnych od innych. Po pierwsze, zgodnie ze znanym stwierdzeniem *There's no business like show business*, znaczenie przemysłu medialnego jest często wyolbrzymiane. Analiza operacji biznesowych i zapisów księgowych nie oddaje rzeczywistej roli mediów, a rozbieżność w tym zakresie bywa bardzo znacząca. W telewizji na przykład niemal każda produkcja jest rodzajem inwestycji o nieznanym zwrocie z wyłożonego kapitału, a liczba owych inwestycji jest zasadniczo różna od większości innych dziedzin produkcji i usług. Ten sam produkt medialny może mieć setki cen, co najbardziej spektakularnie jest widoczne na rynku praw licencyjnych do produkcji filmowej i telewizyjnej.

Po drugie, menedżerowie pracujący w mediach, podobnie zresztą jak właściciele mediów, są poddani szczególnej obserwacji opinii publicznej i konkurencji, co sprawia, że ich sukcesy i porażki bardzo szybko zyskują publiczny oddźwięk. Menedżerowie są często przez szerokie kręgi opinii publicznej utożsamiani z firmą medialną, stają się jej wizerunkiem. Bywa też, że są bezpośrednio krytykowani za politykę redakcyjną lub programową medium, są z nią utożsamiani, choć ich wpływ w tym zakresie może być bardzo ograniczony.

Po trzecie, w opinii konsumentów (odbiorców) mediów ich wytwarzanie nie wiąże się z jakąś unikatową wiedzą czy doświadczeniem. Niemal każdy odbiorca czuje się upoważniony do formułowania własnych ocen i krytyki pod adresem

[5] R. Fidler, *Mediamorphosis. Understanding the New Media*, Pine Forge Press, Thousand Oaks 1997.

[6] D.A. Ferguson, *op. cit.*, s. 180–181.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

mediów, czując się kompetentny w tym zakresie. Wiele innych dziedzin gospodarki cieszy się w tym względzie znacznie większym respektem. Ta właściwość sprawia, że menedżerowie w mediach płacą pewną cenę za powszechną dostępność i obecność mediów. Podobnie jak w znanym eksperymencie królewskiego błazna Stańczyka, dowodzącym, że „każdy czuje się lekarzem", nie brakuje ludzi, którym wydaje się, że nie są im obce zawiłości mediów, a przekonanie o nieudolności menedżerów nie należy do rzadkości. Taka sytuacja zyskuje na znaczeniu wraz z rozwojem zawartości wytwarzanej przez użytkowników, mediów społecznościowych oraz zjawiska prosumpcji. Ten stan rzeczy z jednej strony zyskuje intelektualne wsparcie, jak choćby w pracach Lawrence'a Lessiga[7], ale z drugiej strony wywołuje zaniepokojenie stanem kultury u innych[8].

Po czwarte, przemysł medialny opiera się na zarządzaniu zasobami twórczości. Jakkolwiek unikatowe zdolności i inteligencja są obecne w każdej dziedzinie wytwarzania, to jednak w mediach niemal wszyscy zatrudnieni uczestniczą w wytwarzaniu dóbr w istocie niematerialnych. Ludzka pomysłowość stanowi istotną podstawę całego przemysłu mediów, co w dużym stopniu odróżnia tę dziedzinę od innych.

Po piąte, przemysł mediów tworzy złożoną sieć selekcji. Dla ludzi mediów selekcja informacji jest czymś zupełnie naturalnym i oczywistym. Z wielości doniesień i propozycji trzeba dokonać wyboru, tak aby stworzyć określoną zawartość dla danego czasu i miejsca. Jednak realizując tę dość oczywistą funkcję, media stają się rodzajem filtra dla publicznej dyskusji, niekiedy nawet przeszkodą w rozwoju publicznego dyskursu. Wiele czynności menedżerskich występujących w mediach wiąże się z podejmowaniem decyzji o selekcji, z tworzeniem procedur dla selekcji, z dokonywaniem wyboru – akceptacją jednych propozycji i odrzucaniem innych. Problem selekcji skłania do szczegółowego rozważania, kto i w jakim stopniu jest odpowiedzialny za dokonywanie wyboru, kto faktycznie sprawuje kontrolę nad obiegiem informacji.

Dotychczasowe rozważania prowadzą do wniosku, że istnieje pewien obszar refleksji teoretycznej i działalności praktycznej, który wydaje się mieć zespół pewnych cech odróżniających go od innych dziedzin ludzkiej aktywności, a który wiąże się z funkcjonowaniem mediów w ogóle, organizacji medialnych zaś w szczególności. Ważna rola w tym zakresie przypada czynnościom o charakterze twórczym, które właśnie ze względu na niematerialny charakter dóbr medialnych stwarzają dla zarządzania swoiste wyzwanie i oczekiwanie.

W tej perspektywie *media management*, a więc zarządzanie w mediach, to przede wszystkim pewien złożony, kompleksowy zespół czynności zarządczych wiążących się z jednej strony z zagospodarowywaniem talentów twórczych,

[7] L. Lessig, *Wolna kultura*, WAiP, Warszawa 2005, s. 1–380; *idem*, *Remiks. Aby sztuka i biznes rozkwitały w hybrydowej gospodarce*, WAiP, Warszawa 2009, s. 1–300.

[8] A. Keen, *Kult amatora. Jak internet niszczy kulturę*, WAiP, Warszawa 2007, s. 1–198.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

z drugiej zaś z organizowaniem zbiorowej konsumpcji wytworów pracy twórczej. Podstawowe czynności zarządcze obejmują planowanie działalności, podejmowanie decyzji, organizowanie oraz przewodzenie, a więc kierowanie ludźmi i kontrolowanie. W wykonywaniu tych czynności menedżerowie posługują się powierzonymi im w określonym zakresie zasobami kadrowymi, finansowymi, rzeczowymi oraz informacyjnymi, a ich działanie jest ukierunkowane na sprawne i skuteczne osiąganie celów organizacji. Sprawne działanie polega na mądrym wykorzystywaniu zasobów oraz niedopuszczaniu do marnotrawstwa. Skuteczne działanie w intencji i wymiarze praktycznym powinno prowadzić do osiągania zamierzonego celu[9].

Nieco inne podejście do przedmiotu badań reprezentuje B. Nierenberg, który wprawdzie dostrzega różnice znaczeń między „zarządzaniem mediami" a „zarządzaniem w mediach", ale ostatecznie opowiada się za tym pierwszym terminem, przywołując argument, że jest to pojęcie szersze. Według Nierenberga pierwszy termin odnosi się zarówno do różnych poziomów zarządzania, jak i sposobów wpływania na działalność mediów, na przykład poprzez unormowania prawne lub zastosowania do celów komercyjnych realizowanych z pośrednictwem mediów. Z kolei „zarządzanie w mediach" obejmuje wszelkie procesy decyzyjne dotyczące organizacji medialnych i może być rozpatrywane między innymi w aspektach funkcjonalnym, procesowym lub strukturalnym[10]. Zgodnie z takim przekonaniem mediami „zarządza" i członek KRRiT, i pracownik domu mediowego sporządzający plan działań reklamowych, i informatyk programujący nowe funkcjonalności serwisu, i wiele innych mniej lub bardziej przypadkowych osób. Na potrzeby dalszych rozważań przyjęta zostanie jednak perspektywa „zarządzania w mediach", ponieważ, jak wiadomo, z tego, że jakieś pojęcie ma szersze znaczenie, nie wynika jego większa wartość, a ujęcie zbyt szerokie nie sprzyja głębokości rozważań.

Skoro pytanie o istnienie przedmiotu badań zostało rozstrzygnięte pomyślnie, a nawet podjęta została próba sformułowania definicji zarządzania w mediach, uzasadnione jest dociekanie, czy istnieje jakieś środowisko badaczy zajmujących się tym obszarem.

[9] Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 34–41.
[10] Por. B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 10–11.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Praktyka akademicka

W latach 90. XX wieku w wielu krajach europejskich powstały ośrodki akademickie, które podjęły się kształcenia, na poziomie studiów magisterskich i podyplomowych, w zakresie zarządzania w mediach. Analiza ich doświadczeń wskazuje, że w praktyce ukształtowały się dwa podejścia do kształcenia kadr i przygotowania zawodowego w tym zakresie.

Pierwszy typ – tradycyjny – wywodzi się ze studiów z zakresu ekonomii, ekonomiki, organizacji i zarządzania oraz w największym stopniu jest ukierunkowany na przygotowywanie menedżerów w szerokim sensie, a więc niebędących specjalistami w poszczególnych branżach czy dziedzinach działalności. Ten typ określono jako tradycyjny, istniał on bowiem praktycznie od chwili, kiedy powstały studia zarządzania, a absolwenci stawali się specjalistami w dziedzinie zarządzania mediami zazwyczaj wtedy, gdy podejmowali pracę w instytucjach medialnych. Niewątpliwie zaletą takiego rozwiązania jest szeroki zakres wykształcenia, który zwiększa potencjał zawodowej mobilności menedżerów.

Na przełomie lat 80. i 90. zaczęły coraz liczniej powstawać ośrodki przygotowujące do pracy w sektorze mediów; najczęściej były one zlokalizowane przy instytutach, wydziałach lub katedrach dziennikarstwa, komunikowania lub – najszerzej – mediów. W ten sposób stopniowo zaczęła się zaznaczać pewna autonomia badawcza w zakresie zarządzania w mediach, wzrosła niejako samoświadomość tej dyscypliny, otwarte zostało pole dla prac i projektów badawczych. Stosunkowo szybko okazało się, że media – w warunkach przyspieszonego procesami konwergencji rozwoju – stanowią niezwykle ciekawy i bogaty problemowo obszar zainteresowań, skupiający na dodatek przedstawicieli różnych dziedzin nauki i dyscyplin badawczych. Takie ośrodki kształcenia powstały między innymi w Wielkiej Brytanii (Stirling University), Szwajcarii (St. Gallen University), USA (Nowy York).

Jeden z pierwszych programów kształcenia w zakresie zarządzania w mediach zorganizowano w Wielkiej Brytanii w 1993 roku. Program skierowany do absolwentów studiów różnego typu jest obecnie realizowany w formie rocznych studiów stacjonarnych. Przy rekrutacji preferuje się pracowników firm medialnych. Pełny program studiów obejmuje takie dziedziny, jak: ekonomika mediów, metody i techniki badawcze (gromadzenie, analiza i interpretacja danych), wiedza o mediach, zarządzanie komunikacją korporacyjną, księgowość i finanse, zagadnienia współczesnej kultury, polityka medialna i regulacja sektora mediów, zarządzanie strategiczne, prawo mediów oraz komunikacja marketingowa, rozwiązywanie konfliktów i negocjacje, *public relations* i reklama. Studia kończą się dyplomem, mają dość elitarny charakter

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

i w sensie programowym są silnie związane z rzeczywistością mediów brytyjskich i europejskich[11].

Kilka lat później, w 1998 roku, na uniwersytecie w St. Gallen w Szwajcarii przy znacznym wsparciu fundacji Bertelsmanna oraz fundacji Heinz-Nixdorf powołano do życia Institute for Media and Communications Management. Zadaniami Instytutu stało się prowadzenie badań i kształcenie w zakresie: zarządzania mediami, biznesu elektronicznego i rynków dla tego biznesu, zarządzania wiedzą, komunikowania w obrębie korporacji, prawa mediów i komunikowania, mediów i społeczeństwa. Instytut uruchomił wkrótce studia magisterskie na poziomie podyplomowym, MBA (Master of Business Administration) w zakresie mediów i komunikowania. Program studiów wypełniał 11 miesięcy, a ich uczestnicy zapoznawali się z tradycyjnymi metodami zarządzania, nabywali wiedzę z zakresu sprawowania przywództwa oraz umiejętności komunikowania i zarządzania nowymi mediami i komunikowaniem.

W USA na większości uniwersytetów kształcących w dziedzinie dziennikarstwa i komunikowania istnieją kierunki lub specjalizacje przygotowujące także do zarządzania mediami. Jeden z najbardziej ambitnych programów jest realizowany w The New School założonej w 1919 roku w Nowym Jorku. Studia w ramach *media management* obejmują szeroki zakres przedmiotów: od wiedzy o mediach (idee i koncepcje) poprzez metodologię badań (badania audytoriów, analiza zawartości, projektowanie badań, dokumentację badawczą, grupy fokusowe, wywiady, badania dla potrzeb zarządczych, wnioskowanie) do zagadnień produkcji w mediach (między innymi projektowanie, produkcja medialna uwarunkowana czasem, dokumentalistyka, forma filmowa, formy eksperymentalne, fotografia, podstawy reżyserii, scenariusz, media interaktywne, media wizualne), a także liczne seminaria (ponad 30). Część skupiona bezpośrednio na zarządzaniu w mediach obejmuje takie przedmioty, jak: strategie konkurencji (z elementem kreowania marki), strategie i ich realizacja dla mediów cyfrowych, dystrybucja filmów i nowe media, technologie informacyjne, zarządzanie innowacjami, badania rynkowe dla menedżerów, etyka mediów, zarządzanie w mediach i przywództwo, odpowiedzialność korporacyjna – media i prawo, biznes muzyczny, media społecznościowe, jednostki produkcyjne[12].

Studia z zakresu zarządzania w mediach rozwijają się w wielu ośrodkach akademickich w Europie i USA. Także w Polsce na Uniwersytecie Jagiellońskim powstały studia z zakresu zarządzania kulturą i mediami, a ich program obejmuje między innymi takie przedmioty, jak: ekonomika kultury i mediów, PR i reklama, organizacja i zarządzanie kulturą w Polsce, podstawy komuni-

[11] http://www.stir.ac.uk/postgraduate/programme-information/prospectus/film-studies/media-management/.

[12] www.newschool.edu/media-studies.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

kowania społecznego, podstawy zarządzania, finansowanie mediów, wstęp do zarządzania mediami, wstęp do zarządzania kulturą, kultura w internecie, podstawy prawne organizacji kultury, podstawy prawne organizacji mediów[13].

Zwiększająca się liczba ośrodków akademickich rozwijających studia z zakresu zarządzania w mediach jest niewątpliwym świadectwem istnienia grupy badaczy zainteresowanych wspólnym przedmiotem badań, a więc spełnieniem ważnej przesłanki przemawiającej za potrzebą wyodrębnienia pewnej dziedziny w studiach nad mediami.

Dorobek piśmienniczy

Problematyka zarządzania w mediach stała się przedmiotem rosnącego zainteresowania badaczy dopiero wówczas, gdy rozwój tradycyjnych firm medialnych, często skupionych na jednej branży, zaczął być coraz bardziej problematyczny, a w każdym razie jego podtrzymanie wymagało zwiększonego wysiłku ze strony osób zarządzających. Konkurencja, konwergencja, globalizacja, fuzje i przejęcia – to terminy, które zawładnęły świadomością menedżerów. Zainteresowały także badaczy mediów. W 1988 roku wydana została książka Johna M. Lavine'a oraz Daniela B. Wackmana z Uniwersytetu Minnesota (USA) *Managing Media Organizations. Effective Leadership of the Media*[14]. Publikacja ta prezentuje dorobek teoretyczny zarządzania mediami lat 80., a zamieszczona w niej obszerna bibliografia skłania do przekonania, że autorzy zapoznali się z całością lub znaczącą częścią piśmiennictwa w tej dziedzinie.

Zdaniem autorów rozwinięte społeczeństwa przemysłowe stają się w coraz większym stopniu społeczeństwami informacyjnymi, rola zaś, która przypada mediom w tym procesie, ma znaczenie nieomal kluczowe. Sektor mediów przeżywa zarazem rozwój i głęboką wewnętrzną transformację. Przyspieszenie rozwoju i zmian stanowi wyzwanie dla wszystkich menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie firmami medialnymi. Dodatkowym, a zarazem unikalnym dla mediów aspektem tych procesów jest konstytucyjna rola zasady wolności słowa oraz jej prawna ochrona. Tworzy ona dodatkowe zobowiązania dla osób zarządzających. Szczególną cechą mediów jest także znaczne skupienie elementów twórczości i kreatywności, jednocześnie skojarzone z wymogami szybkiego działania. Cykl produkcyjny mediów to cykl wytwarzania i obiegu zawartości, a więc elementów, które muszą być nowe, interesujące i przekonujące. W odróżnieniu od innych dziedzin wytwarzania, w których proces produkcji polega

[13] www.kultura.uj.edu.pl.
[14] J.M. Lavine, D.B. Wackman, *op. cit.*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

w mniejszym lub większym stopniu na odtwarzaniu mniej więcej tego samego, produkcja medialna to wytwarzanie nowości, gdy względna trwałość formy musi się kojarzyć z konieczną zmiennością treści.

Wydawać by się mogło, że problematyka zarządzania w mediach może być przedmiotem zainteresowania stosunkowo wąskiego grona osób, które z racji pozycji zawodowej pełnią funkcje menedżerskie w firmach medialnych. Pierwszy, raczej najwęższy krąg zainteresowanych stanowią zatem sami menedżerowie, obecni lub przyszli, oraz badacze tej problematyki. Analiza karier zawodowych wielu kreatywnych pracowników mediów wskazuje wszakże na to, że wraz z rozwojem doświadczenia zawodowego dość często przechodzą oni z funkcji pracowników liniowych, dziennikarzy, redaktorów na stanowiska związane z zarządzaniem, kierowaniem zespołami lub grupami ludzi w firmach medialnych, a niekiedy wręcz zajmują się kierowaniem firmami. Tak więc niemal każdy pracownik mediów może wraz z rozwojem swojej kariery zawodowej stanąć wobec konieczności zarządzania, a nie tylko kreowania mediów.

Szybkie zmiany, jakie pod wpływem wielu różnych czynników dokonują się w mediach, stawiają na porządku dziennym pytanie o to, w jakim kierunku zmierza rozwój mediów[15]. Jaka jest przyszłość już istniejących form komunikowania? Jakie mogą być konsekwencje rozwoju technologicznego i nowych form komunikowania? Wydaje się, że rozumienie przesłanek, którymi kierują się osoby odpowiedzialne za zarządzanie w mediach, stanowi dogodny punkt wyjścia do oceny decyzji określających w praktyce rozwój systemów mediów.

Jednym z przejawów zmian, jakie dokonują się w mediach, jest tendencja do nowego definiowania tego, co stanowi o istocie działania firm medialnych. Tradycyjne hierarchie, rynki i produkty coraz częściej ustępują miejsca nowym rynkom, nowym produktom, rosnącym wymogom konkurencyjnego otoczenia, technologii i przygotowania zawodowego lub są nimi uzupełniane, a każdy z tych elementów jest istotnie warunkowany decyzjami menedżerów. W takim rozumieniu zarządzanie w mediach obejmuje wiele problemów, ważnych dla codziennego i perspektywicznego działania firm medialnych. Są to w szczególności:

- podstawowe idee i koncepcje teoretyczne zarządzania w stosunku do mediów;
- opis, analiza i wyjaśnienie mechanizmu funkcjonowania firm medialnych oraz zdolności do określenia własnej pozycji rynkowej, obecnie i w przyszłości;
- podlegająca przemianom istota informacji i firm medialnych, istota produkcji, dystrybucji i promocji ich produktów;

[15] R.W. McChesney, R. Newman, B. Scott (red.), *The Future of Media. Resistance and Reform in the 21st Century*, Seven Stories Press, New York 2005, s. 1–376.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

- efektywne podejmowanie decyzji i użytkowanie zasobów w szerokim rozumieniu tego słowa (zasoby to nie tylko środki pieniężne i inne wartościowe aktywa, którymi rozporządzają firmy medialne, ale także pracownicy, informacje, procedury, usługi, zdolność adaptacji w czasie oraz technologia).

Zmiany rynkowe skłaniają coraz więcej firm medialnych do realizacji rozmaitych strategii dostosowawczych, których celem jest ograniczanie ryzyka. Jedną z najczęściej stosowanych strategii jest dywersyfikacja działalności i powstawanie firm operujących na różnych rynkach mediów. Zatem oprócz wydawania prasy lub działalności radiowej czy telewizyjnej firmy medialne coraz częściej są aktywne w reklamie, transmisji danych i oferowaniu usług cyfrowych, agencjach *public relations*, promocji sprzedaży, usługach internetowych. Zarządzanie takimi złożonymi, wielobranżowymi przedsięwzięciami wymaga specjalistycznej wiedzy z wielu dziedzin, gdyż tylko wówczas jest możliwe objęcie i połączenie w jeden system tak wielu operacji (a więc osiągnięcie efektu swoistej synergii). Traktowanie firmy wyłącznie jako stacji radiowej lub telewizyjnej, dziennika bądź czasopisma w warunkach dokonującej się konwergencji staje się anachroniczne. Ta sama zawartość może być bowiem oferowana w wielu różnych formach i w różnym czasie dogodnym dla jej odbiorców. Menedżer firmy medialnej staje wobec zadania dostarczania informacji lub – szerzej – zawartości, która jest pożądana przez odbiorców, efektywnie i niezależnie od granic oddzielających poszczególne media. Przyjęcie takiego założenia wymaga skupienia uwagi na elementach wspólnych różnych form medialnych i porzuceniu oczekiwania, że media w przyszłości będą tym, czym są obecnie.

Obszerne dzieło Lavine'a i Wackmana ukazało się w końcu lat 80., kiedy pewne trendy i tendencje rozwoju technologicznego nie były oczywiste ani przesądzone, a fakt ten niewątpliwie wywarł wpływ na strukturę oferowanych treści. Autorzy jednak trafnie podkreślali potrzebę nieustannego zainteresowania zmianami dokonującymi się zarówno w społeczeństwie, jak i w sektorze mediów, zakładając powstawanie coraz bardziej zmiennego i dynamicznego otoczenia dla działalności medialnej. Rozwój cyfrowej technologii, konwergencja, powstanie i szybkie rozpowszechnienie się internetu niewątpliwie potwierdziły słuszność takiego założenia.

Na początku lat 90. wydana została zbiorowa publikacja autorów z kilku uniwersytetów amerykańskich poświęcona studiom przypadków z obszaru zarządzania mediami[16]. Dotychczas studium przypadku było stosunkowo rzadko stosowane w zakresie wiedzy o zarządzaniu w mediach, tymczasem charakter czynności, jakich powinni się podejmować menedżerowie, wydaje się wyjąt-

[16] S. Lacy, A.B. Sohn, J.L. Wicks, *Media Management: A Case Book Approach*, Lawrence Earlbaum Associates–Hove, Hillsdale, New Jersey–London 1993.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

kowo dobrze uzasadniać tego rodzaju podejście. Typowe studium przypadku jest zazwyczaj opisem szczególnego zdarzenia, które jest lub było udziałem organów wykonawczych firmy wraz z wiążącymi się z tym zdarzeniem faktami, opiniami i oczekiwaniami, które mogły mieć albo też miały wpływ na podjęcie decyzji wykonawczej. Taki przypadek powinien ułatwiać przybliżenie się do rzeczywistości, a zarazem można go analizować z wielu punktów widzenia w celu jak najlepszego zrozumienia, zdefiniowania i rozwiązania problemu. Przypadki bardzo często stanowią doskonałą ilustrację dróg, którymi przebiega proces myślowy menedżerów. Jako metoda dydaktyczna studia przypadków charakteryzują się aktywnym udziałem uczących się osób, które przez dyskusję, polemiki i krytykę podejmują próbę rozwiązania problemu. Tego typu podejście jest sprawdzoną praktyką dydaktyczną w dziedzinie zarządzania.

Sama metoda prezentacji przypadków może być zróżnicowana, w istocie jednak każde studium powinno zawierać aspekty analityczne, elementy prezentacyjne oraz podstawy koncepcyjne i teoretyczne. Najprostsze studia przypadków polegają na wprowadzeniu do problemu i przedstawieniu sugestii dotyczącej jego możliwego rozwiązania. Adresat studium powinien samodzielnie podjąć decyzję, czy zaproponowane mu rozwiązanie uznaje za satysfakcjonujące, czy też gotów jest wskazać własne koncepcje poradzenia sobie z problemem. Nieco bardziej złożone studia przypadków zawierają jedynie opis problemu i oczekiwanie, że zaproponowane zostaną jego rozwiązani przez pryzmat teorii lub doświadczeń praktycznych. Największy stopień złożoności zawierają te studia przypadków, w których przedstawiona jest sama sytuacja, a od adresata oczekuje się sformułowania problemu i zaproponowania rozwiązań.

Bardzo ważnym aspektem studium przypadku jest sposób jego przedstawienia. Najtrudniejszy, a zarazem najbliższy realnych sytuacji, w jakich znajdują się firmy medialne, jest sposób prezentacji, który polega na przedstawieniu wprost wielu dokumentów wewnętrznych i informacji pochodzących z otoczenia firmy w postaci nieuporządkowanej i niedającej się przewidzieć struktury problemu. Tego rodzaju studium wymaga szczególnego wysiłku intelektualnego w celu określenia, co jest istotą problemu, i zaproponowania rozwiązań.

Istotnym elementem są także teoretyczne podstawy określonego studium, przy czym problem sprowadza się tu do znalezienia właściwej równowagi między samym przypadkiem a jego teoretycznym odzwierciedleniem. Drobiazgowy opis i uwzględnienie wszelkich zawiłości danego przypadku mogą istotnie utrudniać interpretację teoretyczną, zarazem jednak ograniczanie opisu może prowadzić do sformułowania teorii nieodpowiadającej rzeczywistości.

Ogół przypadków omówionych w publikacji uporządkowano w dziesięciu rozdziałach, które stanowią zarazem interesujący układ problematyki zainteresowań zarządzania w mediach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Punktem wyjścia problematyki zarządzania jest kwestia podejmowania decyzji, przy czym zasadnicze znaczenie ma tu kryterium czasu. Rozważane są więc decyzje podjęte w przeszłości, decyzje, których podjęcia oczekuje się w przyszłości, oraz problem właściwego programowania procedur decyzyjnych.

Kolejnym elementem rozważań jest struktura organizacji medialnych określająca, w najbardziej ogólnym rozumieniu, cele, którym te organizacje służą, procesy komunikowania, stosunki władzy i autorytetu w ramach firmy. Struktura może jednak być także postrzegana jako pewien nieformalny układ wpływów w organizacji, związany zarówno z ludźmi, jak i rzeczami, które motywują zespoły do osiągania założonych celów. W strukturze organizacji medialnej występują różnorodne czynniki, które wywierają swój wpływ na jej funkcjonowanie. Z formalnego punktu widzenia jest ona układem elementów organizacji zapewniającym jedność decyzji, zakres kontroli, podział pracy. W ujęciu nieformalnym nacisk zostaje położony na jakość stosunków międzyludzkich, czemu towarzyszy dość oczywiste założenie, że praca może być wykonywana tylko przez zatrudnionych przy niej ludzi. Szczególnie organizacje medialne znajdują się pod silnym naciskiem oddziaływań wewnętrznych i zewnętrznych. Na przykład wśród czynników wewnętrznych można wskazać na funkcje menedżerów różnego stopnia, wielkość organizacji medialnej, dostępne zasoby i technologie oraz cel danego medium, czy też misję, którą zamierza pełnić. W tym zestawie elementów nie może zabraknąć także profesjonalizacji, rzeczywistych zachowań menedżerów i ich podwładnych oraz pracy zespołowej.

Do najważniejszych czynników zewnętrznych należą uwarunkowania prawne, działalność władz, reklamodawcy, konkurencja rynkowa, warunki prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa, odbiorcy mediów (czytelnicy, słuchacze, widzowie, internauci). Organizacje medialne stanowią zatem struktury formalne i nieformalne, poddane złożonym oddziaływaniom wielu czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Media należą do takich rodzajów działalności, które w dużym stopniu są oparte na znaczącym udziale pracowników o wysokich kwalifikacjach i zdolnościach twórczych. Zarządzanie takimi zespołami wymaga nie tylko doświadczenia, ale także umiejętności sprawowania swoistego przywództwa, które nie będzie oparte jedynie na formalnym umocowaniu. Mimo że nie można oczekiwać, iż autorytarny, oparty na ścisłej kontroli od góry do niższych szczebli styl zarządzania całkowicie zaniknie, to wydaje się, że żywiołowy charakter rynku i jego zmienność sprzyjają innemu typowi kierownictwa. Historyczne zasługi mogą okazać się mało istotne w konfrontacji z rynkiem, czego zresztą liczne przykłady bez trudu można znaleźć także w Polsce. Wielu badaczy jest skłonnych sądzić, że wyzwaniem przyszłości są menedżerowie mający wizję, dobrze przygotowani zawodowo, umiejący współpracować z innymi profesjonalistami i zdolni do wykorzystywania motywacji pracowników do celów firm. Na zna-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

czeniu zyskuje kulturowy kontekst przywództwa w zarządzaniu, skojarzony z symbolami, językiem i zachowaniami menedżerów.

Tego rodzaju tło teoretyczne stanowi odniesienie dla wielu rzeczywistych przypadków funkcjonowania menedżerów, stylów ich działania, umiejętności rozumienia kultury organizacyjnej, sposobów sprawowania przywództwa w firmach medialnych. Jedną z najważniejszych funkcji menedżerów mediów jest umiejętność motywowania pracowników do realizowania celów, którym służy firma. Organizacja nie może osiągać swoich celów, jeśli pracownicy nie są wystarczająco motywowani, jednym z najważniejszych zaś instrumentów wzmacniania motywacji jest odpowiedni system komunikowania w firmie. Tradycyjne podejście kładzie nacisk na partycypację pracowników, warunki pracy, tworzenie odpowiednich (materialnych i pozamaterialnych) zachęt dla pracowników. Nowsze koncepcje wskazują właśnie na znaczenie odpowiedniego systemu przepływu informacji, problemy semantyczne i postrzeganie problemów, które mogą zakłócać sprawne komunikowanie. Procesy komunikowania w firmach medialnych nie tylko mogą ułatwiać menedżerom rozumienie zachowań i motywacji pracowników, ale także stają się elementem konstrukcji systemów motywacji oraz struktur organizacyjnych. Zarządzanie uczestniczące (partycypacyjne) to jedna z dróg rozwiązania tych problemów. Kilka studiów przypadków poświęcono tym zagadnieniom.

Media stanowią dziedzinę tradycyjnie poddaną wielu regulacjom prawnym, które w dużym stopniu nawiązują do ich publicznego charakteru. W każdym kraju obowiązują w tym zakresie różne zasady i reguły, ale menedżerowie mediów muszą w praktycznym działaniu brać pod uwagę ograniczenia i zobowiązania prawne, choćby dotyczące takich kwestii, jak: zniesławienie, ochrona prywatności, dostęp do publicznych informacji, prawa autorskie i prawa pokrewne, reklama i sponsorowanie. Ponadto, podobnie jak wszelkie inne firmy, obowiązują ich reguły dotyczące prawa pracy, prawa podatkowego, przepisy o wolnej konkurencji, bezpieczeństwie i higienie pracy itd. Trzeba przy tym zaznaczyć, że nie zawsze prawa, którym podporządkowują się media, mają charakter prawa państwowego. Dość często, zwłaszcza na rozwiniętych rynkach, media poddają się swoistej samoregulacji, a więc przystosowują się do pewnych reguł i zasad, które uznawane są przez wszystkie podmioty lub zdecydowaną ich większość działającą na rynku. Prawo mediów, prawo pracy oraz inne dziedziny prawa stanowią obszar codziennej aktywności menedżerów w mediach, są więc przedmiotem licznych studiów przypadków, które jednak nie muszą być rozpatrywane jedynie na płaszczyźnie czysto prawnej, ale stanowią interesującą materię w zarządzaniu mediami.

Realne procesy rynkowe są następstwem wielu czynników, zatem analiza rynku nie ma charakteru wyłącznie ilościowego i musi w sobie zawierać także elementy jakościowe. Menedżerowie nie tylko powinni umieć posługiwać się

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

różnymi metodami badań rynkowych, ale powinni również rozumieć zalety i wady poszczególnych metod. Analizy rynkowe mają dwa zasadnicze cele. Po pierwsze, chodzi o ułatwienie podejmowania codziennych decyzji, zgodnie z przekonaniem, że trafne decyzje mogą być podejmowane łatwiej, kiedy towarzyszy im świadomość miejsca, w którym znajduje się firma, i kierunku, w jakim podąża rynek. Po drugie, analizy są podstawą opracowywania strategii długoterminowych. Ponieważ media działają równolegle na rynku idei, produktów medialnych oraz reklamy, przedmiotem analiz są w szczególności takie zagadnienia, jak: struktura rynku, cele firm medialnych, charakter popytu, warunki ekonomiczne działalności, ale także intelektualna zawartość produktów medialnych. Wykonanie tego rodzaju analiz stanowi solidną podstawę formułowania strategii postępowania firm.

Analiza rynkowa stanowi bardzo użyteczne narzędzie pracy menedżera, jest jednak zarazem pewnym wstępem czy przygotowaniem do procesu planowania. Planowanie w opinii wielu autorów niemal stanowi o istocie zarządzania. Pomyślne pełnienie funkcji związanych z planowaniem w podstawowym stopniu jest zależne od zgromadzenia i analizy odpowiednich informacji, co zazwyczaj wymaga zaangażowania pracowników z wszystkich szczebli organizacji. Studia przypadków dotyczą planowania personelu, oceny pracowników, planowania w czasopiśmie oraz stacji radiowej.

Każda firma działająca w warunkach konkurencji rynkowej musi mieć dobre rozeznanie w profilu swoich odbiorców. Ustalenie takiego profilu zazwyczaj wsparte jest technikami obliczeń statystycznych. Społeczny i demograficzny skład audytoriów stanowi podstawę zdefiniowania preferencji, zainteresowań, oczekiwań, potrzeb, a więc tego, co składa się na wiedzę marketingową. Techniki badań marketingowych stanowią niemal odrębną dziedzinę badań. Wiedza menedżera nie musi być wszakże w tym zakresie szczegółowa, w istocie wystarczy, żeby wiedział, jakie są rodzaje badań oraz jakie są ich ograniczenia we wnioskowaniu. Najczęściej spotykane badania to: analizy rynku lub sytuacji rynkowej, badania konsumentów, badania produktów medialnych, ocena efektywności reklamowej, badania rozpowszechniania, badania czytelnictwa, monitoring programowy i reklamowy.

Podejmowanie decyzji przez menedżerów wymaga posługiwania się wieloma informacjami z różnych źródeł. Jednym z najważniejszych jest informacja finansowa pochodząca od służb księgowych. Informacja finansowa, która często jest prezentowana w formie długich ciągów cyfr i tabel, dostarcza także wielu znaczących informacji o charakterze niefinansowym, dość precyzyjnie opisujących stany przeszłe i obecne oraz dających dobrą podstawę do formułowania oczekiwań. Brak informacji o charakterze finansowym często wręcz uniemożliwia wykonywanie funkcji zarządzania w zakresie planowania, podejmowania decyzji, oceny działalności. Bez aspektu finansowego cele organizacji medialnej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

nie mogą być precyzyjnie zdefiniowane i określone. Co więcej, menedżerowi wyznaczono kryterium oceny skuteczności i prawidłowości działania. Ilość informacji, którą można uzyskać z analizy sprawozdań finansowych, jest bardzo znaczna, to zaś, które z nich zostaną użyte i zastosowane, zależy od pozycji menedżera w hierarchii firmy, czasowego horyzontu decyzji, która ma być podjęta, wielkości i złożoności samej firmy oraz jej celów programowych. Jednym z najważniejszych źródeł informacji jest budżet. Kolejny rozdział omawianej publikacji poświęcony został zatem tworzeniu budżetu oraz podejmowaniu decyzji.

Praktyka księgowania wiąże się zazwyczaj z dwoma sposobami ujmowania zjawisk gospodarowania w firmie: finansowym i zarządczym. Sprawozdawczość finansowa jest użytkowana przede wszystkim ze względu na potrzeby zewnętrzne i formalne wymogi związane ze sporządzaniem bilansu i rachunku wyników. Bilans stanowi swoistą fotografię stanu firmy w danym momencie. Nieco inne zastosowanie ma rachunkowość zarządcza, której zadaniem jest dostarczenie menedżerom informacji niezbędnych do podjęcia decyzji. Podstawowymi instrumentami są tutaj budżety cząstkowe oraz zestawienia przychodowe. Budżet firmy medialnej, scalający w jedno budżety jej poszczególnych jednostek organizacyjnych, pokazuje w istocie to, w jaki sposób będą ponoszone wydatki w danym czasie. Stanowi on zarazem pewne odbicie priorytetów danej organizacji. Zestawienia przychodowe pokazują z kolei, jakie są źródła zasilania. Kilka studiów przypadków dotyczy między innymi takich zagadnień, jak ograniczenia budżetowe czy otwarcie nowej stacji radiowej.

Ostatni z omawianych aspektów pracy menedżera wiąże się z zagadnieniami rozwoju technologii i formułowaniem oczekiwań dotyczących przyszłości. Technologia ma zazwyczaj wieloraki wpływ na rynek, ale z punktu widzenia menedżera firmy medialnej szczególnie interesujące są dwie kwestie: tworzenie nowych rynków lub zwiększenie udziału rynkowego. Technologia może ułatwiać osiąganie jednego z tych celów lub obu równocześnie, ale zarazem stwarza pewne problemy. Otwarcie nowego rynku rodzi problem jego zrozumienia, analizy, uczenia się postępowania na bieżąco, w istocie bez uprzedniego przygotowania. Zwiększa tym samym niepewność i ryzyko. Niepewność i brak wiedzy na temat nowych technologii są przyczyną dość wyraźnego konserwatyzmu menedżerów, którzy często żywią obawę, że podjęcie nowego przedsięwzięcia może być destrukcyjne dla firmy. Jednak bycie pionierem na pewnych nowych rynkach, skojarzonych z nowymi technologiami, może być źródłem przewagi konkurencyjnej, co z kolei motywuje do podejmowania ryzyka. W podejściu do nowych technologii dość często wyróżnia się aspekty strukturalne, technologiczne i socjotechniczne. Pierwszy z nich wiąże się ze strukturą firmy, która wymusza poszukiwanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie lub prowadzenie działalności, także na poziomie technologicznym. Drugi i trzeci często wynikają

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

z adaptacji do ogólnej tendencji na rynku, przyjmowania rozwiązań, które już wcześniej wprowadzili liderzy rynku. Aspekt technologii, zwłaszcza w kontekście konwergencji oraz rozwoju internetu, zyskuje na znaczeniu. Problemom zastosowań i stosunku do nowych technologii poświęcono także wiele studiów przypadku w omawianej publikacji.

Zarówno sposób uporządkowania problematyki, jak i ujęcie poszczególnych tematów nadają wspominanej książce charakter dość kompletnego źródła umożliwiającego rozumienie i studiowanie zagadnień zarządzania mediami.

Bardziej wyspecjalizowany charakter ma wydana w 2001 roku pozycja poświęcona zarządzaniu w mediach, która zasadniczo skupia uwagę na problemach mediów audiowizualnych, ze szczególnym uwzględnieniem telewizji. Czterech autorów – Peter Block (redaktor całości), William Houseley, Tom Nicholls oraz Ron Southwell – łączy zagadnienia zarządzania w mediach z szeroką perspektywą studiów kulturowych[17].

Autorzy kładą nacisk na integralny związek zarządzania z kulturą, stwierdzając, że zadaniem menedżera działającego w mediach jest rozumienie nie tylko samej produkcji medialnej oraz związanych z nią technik i technologii, ale również kulturowego kontekstu mediów, który wywiera bezpośredni wpływ na twórców i sam produkt medialny. Przyjmując takie założenie, podejmują rozważania nad teoriami dotyczącymi kultury, analizami filmu i telewizji, teoriami zarządzania oraz produkcją medialną. Z tego punktu widzenia jest to bardzo interesujące założenie, dotychczas bowiem te dwa zasadnicze aspekty były rozpatrywane niejako osobno, gdy tymczasem praktyka ściśle je z sobą łączy.

Układ problemowy książki tworzą trzy części, w których stopniowo następuje logiczne przejście od kwestii najbardziej ogólnych, globalnych do bardziej szczegółowych, lokalnych, od kwestii strategicznych do taktycznych.

Rozważania rozpoczyna analiza historycznych i ekonomicznych podstaw filmu, telewizji oraz rynków z nimi związanych jako elementów szeroko rozumianego rynku audiowizualnego. Główne odniesienia faktyczne dotyczą rynku brytyjskiego, jakkolwiek w pewnych przypadkach znajdujemy przykłady z innych rynków, a nawet rynku światowego. Rynki wspierające film i telewizję, które zostały objęte analizą, to: produkcja wideo, wtórny rynek programów telewizyjnych i filmów, rynek edukacji dla sektora audiowizualnego, inne rynki pozatelewizyjne (jak na przykład rynek produkcji pornograficznej).

Produkty medialne, w szczególności programy telewizyjne i filmy, nie są zwykłymi dobrami oferowanymi konsumentom lub widzom – są szczególnymi produktami obciążonymi kulturowym dorobkiem społeczeństwa, w którym powstały. Dobrym przykładem jest tutaj kwestia międzynarodowych uregulowań obrotu tym szczególnym dobrem w ramach tzw. Rundy Urugwajskiej

[17] P. Block, W. Houseley, T. Nicholls, R. Southwell, *Managing in the Media*, Focal Press, Oxford 2001.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

(1993–1994) w sprawie GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*). Problem regulacji celnych i taryfowych w zakresie twórczości kinematograficznej stał się jedną z najbardziej spornych kwestii skomplikowanych negocjacji. Przedstawiciele UE, w znacznym stopniu pod wpływem Francji, zakwestionowali liberalizację rynku audiowizualnego z powodu nadmiernej, ich zdaniem, dominacji USA oraz wytwórni z Hollywood. Największy światowy producent filmów został oskarżony o stosowanie nieuczciwych metod konkurencji cenowej – dumping – na rynku filmów i programów telewizyjnych. Przedstawiciele UE uznali, że stan taki zagraża nie tylko europejskiemu przemysłowi filmowemu, ale przede wszystkim jest groźny dla europejskiej kultury ze względu na zagrożenie amerykanizacją przemysłu audiowizualnego. Zasada „wyjątku kulturowego" została jednak wystawiona na próbę decyzją Komisji Europejskiej, która zdecydowała się na podjęcie negocjacji w tym zakresie w ramach Światowej Organizacji Handlu (WTO).

Z tego powodu rozważania ekonomiczne mogą stanowić jedynie część analizy przemysłu audiowizualnego w skali globalnej. Produkty medialne, nawet gdyby nie było to zamierzone, z samej swojej istoty są bowiem środkami rozpowszechniania wartości społecznych, kulturowych i politycznych kraju swego pochodzenia. Nie mogą być zatem traktowane mechanicznie jedynie jako pozycja w bilansie handlowym w skali międzynarodowej.

Dla działań menedżerów duże znaczenie ma charakter rynku, a w szczególności zakres i sposób realizowania funkcji mediów w podziale na media publiczne i media poddane działaniom przede wszystkim mechanizmu rynkowego. W istocie rynki telewizyjne nie działają według reguł wolnej konkurencji. Dzieje się tak z kilku powodów:

- alokacja spektrum dokonuje się na poziomie krajowym i z wyraźnym udziałem organów państwa;
- międzynarodowe traktaty regulują wiele kwestii dotyczących obrotu produktami medialnymi w skali ponadnarodowej;
- sprzedaż produktów jest ściśle powiązana z ochroną praw autorskich i pokrewnych;
- rozwój rynku wymaga czasochłonnych międzynarodowych uzgodnień dotyczących technicznych standardów, na przykład określających technologię kompresji;
- rynki wewnętrzne są nadzorowane przez urzędy antymonopolowe;
- przemysł audiowizualny korzysta ze środków publicznych i szczególnych rozwiązań systemu finansowego.

Ważnym elementem rozwoju są nowe technologie, które stwarzają szanse dla praktyków, menedżerów i właścicieli firm; zarazem są one przedmiotem szczególnego zainteresowania władz publicznych, które dążą do wykorzystania ich zdolności do zwiększania konkurencji, a tym samym do ochrony rodzimej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

kultury. Nowe technologie niosą ze sobą nowe i bardzo skomplikowane problemy w zakresie ochrony prawa. Cyfrowa transmisja danych oraz przechowywanie produktów w postaci elektronicznej ułatwiają nie tylko dystrybucję, ale także kopiowanie. Rozwój czarnego rynku to tylko jeden z przejawów problemu, z jakim mają do czynienia menedżerowie mediów.

Znacząco obniżone tzw. bariery wejścia do systemu, a w szczególności upowszechnianie się sprzętu i oprogramowania do samodzielnej produkcji filmowej, w warunkach postępującej fragmentacji rynku sprzyjają formowaniu się postmodernistycznych wizji przemysłu filmowego w przyszłości.

Jednym z kluczowych elementów polityki audiowizualnej jest kwestia narodowości produktu medialnego, której pochodnymi są rozmaite rozwiązania w zakresie finansów, podatków, obrotu. Zarazem jednak rzeczywistość globalizacji kwestionuje większość rozwiązań w tym zakresie. Jeśli wyobrazimy sobie, że zlokalizowana w USA firma z Hollywood, należąca do japońskiego koncernu, produkuje film, zatrudniając włoskiego reżysera oraz czołowych aktorów z Anglii, Niemiec, Francji i USA, to powstaje pytanie – jaki właściwie czynnik powinien decydować o narodowości takiego produktu? Czy jest to film amerykański, czy europejski? Czy obecność aktora z Islandii jest tu ważna i czy chroni europejską tożsamość? Czy publiczność oczekuje narodowych realiów i ochrony tożsamości, czy też poszukuje przede wszystkim rozrywki? Zagadnienia te nie są obojętne z punktu widzenia uwarunkowań pracy menedżerów w mediach.

Kraje europejskie tradycyjnie przywiązują dużą wagę do działalności mediów publicznych w sektorze radia i telewizji. Usługi publiczne, podobnie zresztą jak samo ich rozumienie, nie są jednak regulowane jednakowo, a praktyka wskazuje, że w istocie każdy kraj ma swoje specyficzne rozwiązania w tym zakresie. Rozwój telewizji cyfrowej oraz ekspansja mediów komercyjnych wyraźnie wskazują na zawężanie się pola naturalnej dominacji sektora publicznego. Doskonałe niepubliczne kanały informacyjne, rozrywkowe i edukacyjne ograniczają w coraz większym stopniu legitymizację sektora publicznego.

Praca menedżera zajmującego się mediami musi odnosić się także do wiedzy z zakresu teorii mediów. Znaczący wpływ mediów na powstanie społeczeństwa masowego sprawia, że rola firm medialnych, właścicieli, producentów i odbiorców jest rozważana w perspektywie badań krytycznej teorii kultury. Najważniejsze kwestie podnoszone przez teorie mediów i studia kulturowe dotyczą tego, jak rozumiane są różne koncepcje życia społecznego i indywidualnego. Rozwój mediów doprowadził do rozkładu przekonań na temat zdolności i prawa zwykłych obywateli do uzyskiwania wiedzy wykraczającej poza zakres bezpośredniego doświadczenia, a zarazem na nowo postawił kwestię perspektywy, z jakiej powstaje wiedza publiczna. Komunikowanie, w najbardziej ogólnym sensie humanistycznym, jest produkowaniem, odbiorem i internalizacją zawartości przyciągającej uwagę ludzi oraz wyrażającej ich filozofię (przez określanie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

tego, co istnieje), przekonania polityczne (wyrażanie tego, co jest ważne) oraz postawy moralne (definiowanie tego, co jest właściwe). Rozumienie pewnych podstaw funkcjonowania mediów w społeczeństwie stanowi dla menedżera zatrudnionego w mediach podstawę rozumienia kreatywnych prac i procesów, które dokonują się w produkcji medialnej.

Ogólna teoria mediów stanowi z kolei podstawę podejmowania rozważań nad kulturowymi konsekwencjami funkcjonowania mediów w społeczeństwie. Teorie behawioralne, pluralizmu oraz gratyfikacji to punkt wyjścia do tych analiz. Analizy skupione zostały wokół przykładu rozwoju produkcji filmowej w USA w kontekście jej wpływów społecznych, politycznych i gospodarczych.

Przemysł mediów charakteryzuje się pewną zmiennością w zakresie liczby podmiotów rynkowych, wynikającą zarówno z przesłanek rynkowych, jak i z postępu technologicznego. Podobnie jak w innych branżach powstają nowe firmy, niektóre z nich rozwijają się i działają przez długi czas, inne upadają lub są przejmowane. Każdy przypadek ma wiele cech bardzo indywidualnych, a jednak z perspektywy zarządzania można podjąć próbę zwrócenia uwagi na te elementy, które wywierają największy wpływ na pomyślność przedsięwzięcia medialnego. Teoria zarządzania skupia uwagę na roli przedsiębiorcy w powstawaniu nowej firmy medialnej. W tym kontekście pojawiają się takie kwestie, jak:

- zdolność przetrwania w gwałtownie zmieniającym się otoczeniu i znaczenie swoistego ducha przedsiębiorczości;
- podstawowe zachęty dla innowacji i kreatywności;
- menedżerska kontrola wzrostu firmy;
- stosunki wzajemne nabywców–dostawców w sektorze mediów.

Posługując się modelem wzrostu firmy zaproponowanym przez Larry'ego E. Greinera[18], autorzy dokonują analizy głównych elementów w praktyce funkcjonowania firm medialnych.

Produkcja medialna charakteryzuje się znaczną intensywnością prac twórczych, a zarazem potrzebą dużej dyscypliny realizacyjnej, co w rezultacie prowadzi do skupienia w firmach medialnych wielu twórców i pracowników pomocniczych, którzy muszą nauczyć się współpracować. Stan ten wytwarza bardzo zmienne relacje między indywidualnym pracownikiem a organizacją, w której wykonuje on pracę. Zachowania i reakcje indywidualnych pracowników w firmie medialnej są nie tylko podstawową determinantą ich własnego sukcesu lub ich porażki, ale zarazem zasadniczą przesłanką sukcesu lub niepowodzenia firmy. Obserwacja rzeczywistości rynkowej prowadzi do dość oczywistej konstatacji, że firmy medialne w swojej historii przeżywają bardzo zmienne fazy, które w pewnym okresie charakteryzują się dużą dynamiką i innowacyjnością, w in-

[18] L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Growth*, „Harvard Business Review", June–July 1972.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

nym przypominają odcinanie kuponów, a w jeszcze innym najwyraźniej zdają się świadczyć o kryzysie. Bardzo istotnym elementem tej zmienności są postawy pracowników i menedżerów. Zachowania w ramach organizacji są pochodną wielu czynników, wśród których często wymienia się takie, jak: uwarunkowania związane z płcią, czynniki intelektualne, temperamenty, kultura (etniczna, religijna, narodowa, organizacyjna), elementy socjalizacji społecznej (rodzina, wykształcenie, rodzaj pracy, doświadczenia życiowe, miejsce), czynniki zdrowotne (wiek, uwarunkowania społeczne, genetyczne, style życia, zawód) i wiele innych. Nowoczesne koncepcje zarządzania kładą szczególny nacisk na kształtowanie świadomości, przyjmując, że zarządzanie nie jest skupione wyłącznie na procesie produkcji, ale co najmniej w takim samym stopniu na zarządzaniu ludźmi. Osobowy kontekst procesów zarządzania wydaje się szczególnie ważny w firmach medialnych.

Sektor audiowizualny przeszedł znaczną transformację pod względem sposobu zatrudniania pracowników, zwłaszcza w okresie ostatnich kilkunastu lat. Stałe zatrudnienie w coraz większym stopniu ustępuje miejsca pracom kontraktowym o charakterze średniookresowym lub krótkookresowym. Dotychczas tego rodzaju model zatrudnienia wydawał się oczywisty i dominujący w produkcji filmowej, w niewielkim stopniu zaś dotyczył telewizji. Brak poczucia pewności i stabilizacji wytwarza stan dużego napięcia w relacjach pracowników i menedżerów. Wśród wielu pracowników mediów audiowizualnych utrzymuje się przekonanie, że jest się tylko na tyle dobrym, na ile oceniona została ostatnio wykonana praca, i to przekonanie jest decydujące w negocjacjach kontraktowych. Dobra opinia, kontakty, wytrwałość w realizacji indywidualnych zamierzeń tworzą pewne przesłanki sprzyjające odniesieniu sukcesu w tym bardzo trudnym środowisku. Analiza osobowych zachowań oraz sposobu ich wyrażania się w obrębie firm medialnych powinna prowadzić do lepszego zrozumienia różnic między ludźmi oraz źródeł tych różnic, zwiększyć świadomość na temat zachowań grupowych i zachowań w grupach, dać pewien wgląd w relacje między jednostką, zespołem a organizacją medialną.

Przynależność do zespołu realizacyjnego w warunkach produkcji audiowizualnej oznacza przyjęcie pewnych szczególnych wymagań, które nie sprowadzają się jedynie do prostego wykonania rutynowych czynności. Menedżerowie oczekują zazwyczaj dodatkowego wysiłku od ekip realizacyjnych, które zawsze mają możliwość wzbogacenia przekazu o pewne, na pozór drobne, elementy wartości dodatkowej. Pojęcie dobrej produkcji lub realizacji nie polega na przeświadczeniu, że coś zostało zrobione lub że coś jest wystarczające, ale na takim motywowaniu pracowników, aby starali się oni wnieść indywidualny, twórczy wkład zwiększający jakość realizacji przy właściwych kosztach i we właściwym czasie. Prowadzi to tym samym do powstania zespołu szczególnych wymagań od pracowników mediów, którzy nie mogą łatwo popadać w rutynę.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Szybko zmieniające się otoczenie, w którym działają media, stwarza konieczność nie tylko dbałości o codzienną pracę firm medialnych, ale także myślenia o przyszłości oraz o strategii działania. Zarządzanie strategiczne można określić jako kierunek i zakres działania organizacji w przyszłości, w szczególności określający, jakie zasoby są niezbędne do osiągnięcia stanu oczekiwanego, jakie będą rynki, na których firma będzie działała, kim będą odbiorcy oraz klienci świadczonych usług i produkcji[19]. W istocie zarządzanie strategiczne polega na podejmowaniu najważniejszych decyzji przez właścicieli lub zarządy firm. Przykładami tego rodzaju decyzji mogą być postanowienia dotyczące tego, jakie produkty i usługi medialne ma oferować firma, jak właściciele, dyrektorzy, menedżerowie postrzegają miejsce firmy na rynku, jak potrafią oceniać oraz analizować własną wewnętrzną i zewnętrzną zdolność konkurencyjną, jak mogą zwiększać efektywność działania firmy.

Pierwszym krokiem w zarządzaniu strategicznym jest analiza otoczenia, w którym firma działa, co wymaga znajomości odpowiednich technik badawczych. Analizy te są podstawą opracowania przez kompetentnych menedżerów scenariuszy planowych działań oraz podstawą tzw. analizy ryzyka. Konieczne staje się także rozstrzygnięcie w zakresie dostępnych opcji wyboru, w jakim kierunku należy zmieniać działalność firmy. Fazą końcową jest rozwinięcie planu realizacyjnego oraz planów taktycznych prowadzących do osiągnięcia celów określonych wybraną strategią.

W praktyce i teorii nie obowiązuje jakiś jeden powszechnie akceptowany model zarządzania strategicznego. W istocie praktyk, który chciałby wzbogacić swoją wiedzę na ten temat, musi dokonać wyboru spośród wielu szkół i stanowisk teoretycznych. Nie ułatwia to, rzecz jasna, działania, ale też jest odzwierciedleniem znacznej zmienności warunków, w których przychodzi współcześnie działać firmom medialnym. Menedżerowie odpowiedzialni za realizację przyjętej strategii firmy stoją wobec złożonego zadania, w którym konieczne jest:

- pogodzenie kreatywności z potrzebą kontroli stopnia realizacji;
- poradzenie sobie ze zmiennym i niestabilnym otoczeniem firmy medialnej;
- wymuszenie zmian lub znaczące zwiększenie stopnia zmian;
- radzenie sobie z nieustannie zmieniającą się techniką.

Kilka studiów przypadku przybliża zrozumienie skali i zakresu działań, które muszą być podjęte przez menedżera, aby firma medialna przetrwała w warunkach szybko i chaotycznie zmieniającego się otoczenia.

Produkcja medialna bywa porównywana do produkcji seryjnej, fabrycznej. Porównanie to jednak zazwyczaj nie wytrzymuje konfrontacji z praktyką, jednym z najważniejszych narzędzi realizacji tej produkcji jest bowiem indywidualny

[19] G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1993.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

projekt konkretnego przedsięwzięcia. Zadaniem menedżera produkcji jest utrzymywanie możliwie najniższych kosztów, zapewnienie wysokiej jakości produkcji i dostarczenie jej w wymaganym czasie. W praktyce wszystkie z wymienionych elementów warunkują się nawzajem. Zadania produkcyjne wiążą się z działalnością menedżera produkcji, a więc osoby odpowiedzialnej za realizację projektu od fazy planowania do fazy poprodukcyjnej i przygotowania produktu do eksploatacji. W celu skutecznego rozwiązania problemów stojących przed menedżerami w mediach autorzy proponują podejście typu *production project cycle* (PPC), czyli cykl projektu produkcyjnego. Na hipotetycznym przykładzie przedstawiają, w jaki sposób możliwe jest opanowanie wielu złożonych czynności związanych z realizacją produkcji audiowizualnej, a zwłaszcza jej synchronizacja w czasie. Mimo że rozważaniom tym towarzyszy świadomość, że w praktyce nie jest możliwe przewidzenie wszystkich okoliczności, które mogą mieć wpływ na realizację zamierzeń, to jednak próba formalizacji opiera się na przekonaniu, że bez dobrego planu nie jest zazwyczaj możliwe oszacowanie ewentualnych konsekwencji pewnych zakłóceń dla osiągnięcia celu końcowego. W podejściu typu PPC kładzie się szczególny nacisk na zdolność identyfikacji kluczowych punktów, z którymi wiąże się największe ryzyko w realizacji projektu.

Niewątpliwie mocną stroną tej książki jest umiejętne łączenie podstaw teorii dotyczących najważniejszych zjawisk z obszaru zarządzania mediami z doświadczeniami praktycznymi autorów[20].

W 2001 roku ukazała się publikacja poświęcona studiom przypadków z zakresu zarządzania mediami, która wskazuje przede wszystkim na doświadczenia amerykańskie[21]. Intencją tego zbioru jest pomoc dydaktyczna w studiowaniu zarządzania mediami. Studia przypadku mają być efektywnym sposobem wprowadzania studentów – przez symulację rzeczywistych sytuacji – do dylematów i problemów, z którymi w praktyce stykają się menedżerowie mediów. Każdy z przypadków odnosi się do sytuacji i zdarzeń rzeczywistych, jakkolwiek nazwy lub cechy jednoznacznie identyfikujące zostały ze zrozumiałych względów zmienione. Każdy z przypadków opisano, a następnie zaproponowano listę kwestii lub problemów, które powinny lub mogłyby być przedmiotem dyskusji. Wprawdzie dla autorów zbioru wywodzących się z różnych ośrodków akademickich w USA oraz z różnych branż i dyscyplin mediów jest oczywiste, że w większości przypadków istnieje więcej niż jedno prawidłowe rozwiązanie, jednak nie

[20] P. Block był szefem produkcji w zakresie doradczych usług menedżerskich w firmie PricewaterhouseCoopers, z doświadczeniem w pracy w telewizji, W. Houseley wykłada prawo mediów w West Herts College, T. Nicholls zajmuje się teorią mediów na University of Lincolnshire and Humbeeside, R. Southwell zaś ma bogate doświadczenie nabyte w pracy w filmie, nad fotografią oraz w trakcie wykładów w University of College London. Zestaw specjalności, którymi autorzy ci się zajmowali, wyjaśnia ich zdolność do łączenia teorii z praktyką.

[21] R.H. Mouritsen, *Case Studies in Media Management*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York 2001.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

proponują swoich rozstrzygnięć. W rzeczywistości menedżerowie także stoją wobec potrzeby dokonania wyboru jednego spośród wielu rozwiązań. Tym samym analizowanie przypadków stanowi przybliżenie do sytuacji rzeczywistych.

Książka zawiera w sumie 39 studiów przypadków, które zostały przyporządkowane do wielu zagadnień szczegółowych. Wśród nich znalazły się takie problemy, jak: konwergencja mediów, fuzje i przejęcia, nowe media i technologie, etyka mediów, relacje międzyludzkie, polityka kadrowa, reorganizacja firmy medialnej, działalność operacyjna, finanse, budżet, sprzedaż, praca zespołowa, zmienność otoczenia firm medialnych. Mimo że analizowane przypadki dotyczą przede wszystkim rynku amerykańskiego, wiele z nich ma charakter uniwersalny.

Współczesne stanowiska badawcze

W 2006 roku ukazało się fundamentalne dzieło, znacznie porządkujące i dokumentujące obecny stan światowego piśmiennictwa z zakresu ekonomiki mediów i zarządzania w mediach[22]. Punktem wyjścia do oceny najnowszych stanowisk teoretycznych, podejść badawczych i zrealizowanych prac jest przegląd podstawowych koncepcji występujących w zakresie nauki o zarządzaniu. Autorzy formułują założenie, że wszystkie nurty teoretyczne wcześniej czy później znajdą swoje odbicie w refleksji i badaniach nad zarządzaniem w mediach. Istotnym walorem publikacji jest połączenie ekonomiki mediów z zarządzaniem w mediach. Wybór taki nie jest przypadkowy, a czołowi autorzy tej książki mają za sobą liczący się dorobek w zakresie ekonomiki mediów[23]. Takie podejście jest w pełni uzasadnione, ponieważ – jak wykazuje praktyka – ścisłe oddzielenie ekonomiki od zarządzania nie jest możliwe.

Dzieło liczące 750 stron podzielone zostało na cztery części. Pierwsza skupia się na podstawach teoretycznych zarządzania w mediach i ekonomiki mediów. Omawiane są tu historyczne trendy badawcze w obu dziedzinach, podejścia teoretyczne, podstawowe paradygmaty oraz uwarunkowania analityczne współczesnej ekonomii, ekonomiki mediów zaś w szczególności, a także wpływy polityczne i regulacyjne na ekonomikę i zarządzanie. Stosunkowo najbardziej obszerna część dotyczy szczegółowych tematów badań. Wśród nich wyróżniono takie, jak: zarządzanie relacjami między ludźmi w mediach, zarządzanie finansowe, zarządzanie strategiczne, zarządzanie produktem medialnym, zarządzanie

[22] A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (red.), *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2006.

[23] Zagadnienia badawcze ekonomiki mediów są tematem między innymi książki T. Kowalskiego i B. Junga, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, WAiP, Warszawa 2006.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

mediami na poziomie międzynarodowym, kwestie marketingu i znaku firmowego, zarządzanie technologiami, problem zarządzania i interesu publicznego, kwestie zarządzania w specyficznych przemysłach medialnych, problem struktur rynkowych mediów, zagadnienia konsumpcji mediów i analizy rynkowej, konsolidacja, programowanie, dystrybucja, konwergencja oraz globalizacja. O narzędziach analitycznych traktuje kolejna część publikacji, w której charakteryzowane są badania z użyciem metod ilościowych i jakościowych.

Zbiór kończy się przedstawieniem oczekiwań związanych z przyszłymi kierunkami prac badawczych w zakresie zarządzania w mediach, ekonomiki mediów z uwzględnieniem kontekstu globalnego. Niewątpliwie ukazanie się tak obszernej monografii nie tylko utwierdza w przekonaniu, że istnieją w tej dziedzinie wyraźnie wyodrębniony obszar analiz oraz bogaty dorobek piśmienniczy, ale także zdaje się wskazywać na rosnącą samoświadomość badawczą specjalistów w dziedzinie zarządzania w mediach i ekonomiki mediów.

Alan B. Albarran, analizując rozwój badań nad zarządzaniem w mediach, wskazał na kilka elementów o szczególnym znaczeniu dla przyszłości tej dyscypliny[24]. Konsolidacja mediów oraz tendencja do ekspansji na rynki międzynarodowe i globalne skłania do rozwijania badań na różnych poziomach działalności firm medialnych – od najbardziej elementarnych po strategiczne. Badacze powinni podejmować ryzyko weryfikowania niepodważalnych, zdawałoby się, hipotez i poglądów na temat tego, czym jest zarządzanie w mediach, a realizując swoje prace zgodnie z wymogami poprawności metodologicznej, powinni tworzyć przesłanki do lepszego i precyzyjnego rozumienia praktyki oraz podejmowania decyzji. Wielkim wyzwaniem zarządczym jest konwergencja rozumiana jako integracja różnych rodzajów mediów. Studia nad zarządzaniem w mediach muszą brać pod uwagę prawdziwe bogactwo strategii postępowania firm medialnych w zakresie zdobywania rynku, poprawy finansowej wydolności, rozwijania nowych produktów i usług, wprowadzania nowych modeli biznesowych oraz technologii, a także rywalizacji z konkurencją. Specyfika mediów, tak ściśle związana ze swoistym nasyceniem elementem twórczym, wymaga rozpoznania wielorakich relacji zachodzących między zarządzaniem, ekonomią, regulacjami prawnymi i środowiskiem a otoczeniem społecznym firm medialnych.

Zarządzanie, jak niemal każda dziedzina nauk społecznych, może się więc poszczycić ponadstuletnią tradycją, ma swoje mody i tendencje, które wywierają istotny wpływ na temat, rodzaj oraz sposób realizacji badań i analiz. Wśród najważniejszych zmian, które dokonują się w tej dziedzinie, wskazuje się w szczególności na:

[24] A.B. Albarran, *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, [w:] A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (red.), *Handbook...*, s. 16–17.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

- przypisanie podstawowego znaczenia klientowi;
- zjawisko nieustannego doskonalenia się, które zmienia zarządzanie ze zbioru stabilnych funkcji w elastyczny, dostosowany do zmian system;
- docenienie znaczenia personelu, w tym także przez uprawomocnienie go do działania (*empowerment*) oraz stymulowanie do podejmowania samodzielnych decyzji (*coaching*);
- przekształcenie przedsiębiorstwa w sieć społeczną, niejako w opozycji do przedsiębiorstwa–twierdzy;
- rozwój nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz zmienność otoczenia[25].

Wszystkie te charakterystyki zdają się znakomicie pasować do sektora mediów, a ostatnia z nich właściwie pozostaje w centrum zainteresowania mediów. Przed zarządzaniem w mediach stoją zatem znaczące wyzwania nie tylko w perspektywie krajowej, ale także w skali międzynarodowej, a nawet globalnej.

Wśród publikacji krajowych, które ukazały się w ostatnich latach, na uwagę zasługują książki Lucy Küng[26] oraz Bogusława Nierenberga[27]. Pierwsza z nich koncentruje się na strategicznych kontekstach różnych sektorów przemysłu medialnego. Wychodząc ze słusznego założenia, że przemysł medialny nie jest monolitem, autorka analizuje historie, segmenty, modele biznesowe, łańcuchy wartości oraz głównych graczy w poszczególnych sektorach mediów. Następnie podejmuje próbę selekcji kwestii istotnych dla wszystkich sektorów mediów, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z konwergencją. W dalszych częściach pracy skupia uwagę na strategiach sektorowych, rozważa problemy zarządzania zmianami technologicznymi, kwestie kreatywności i innowacyjności, struktury przedsiębiorstwa i przywództwa. Angielskie wydanie książki zawiera dodatkowo podtytuł *Od teorii do praktyki*, tak więc zwieńczeniem rozważań jest próba wypracowania pewnych zaleceń praktycznych dla menedżerów w mediach.

Książka Nierenberga jest próbą systemowego ujęcia problematyki zarządzania mediami. Wychodząc od szerokiej perspektywy nauk o zarządzaniu i podstaw metodologii systemowej, w części teoretycznej autor dokonuje ustaleń co do podstaw zarządzania przedsiębiorstwami medialnymi. Część druga została poświęcona systemom i rynkom medialnym, odniesieniom do ekonomiki mediów oraz kwestiom zarządzania reklamą. Ostatnia, trzecia część pracy w większym stopniu skupia się na kwestiach osobowych, menedżerach, twórcach (w tym dziennikarzach) oraz produktach medialnych postrzeganych w perspektywach prawnej, etycznej i zarządczej.

---

[25] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 19–21.
[26] L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 1–317.
[27] B. Nierenberg, *op. cit.*, s. 1–267.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

2

Innowacyjność i zmiana jako rutynowa praktyka firm medialnych

„O tym, czy coś się podoba (tj. cieszy się zainteresowaniem internautów), wydawca wie błyskawicznie. Nie ma możliwości, żeby news «wisiał» pół dnia i zaczął być «klikany» dopiero wieczorem. Jeśli użytkownik nie reaguje na jego obecność, news jest korygowany (zmiana tytułu, zdjęcia, miejsca w strukturze strony głównej). Jeśli korekty nie pomogą, news jest zdejmowany. Może też być zdjęty od razu, jeśli temat zostanie uznany za niewarty eksperymentów”[1].

Media żyją z nieustannego zapotrzebowania na nowość. W krótszych okresach stałej formie towarzyszy zmienna zawartość mediów, w dłuższym czasie zmieniają się zarówno forma, jak i zawartość. Ta szczególna cecha mediów łączy się z istotną właściwością przemysłów medialnych, które – wprawdzie z różną intensywnością – są poddawane stałemu procesowi oceny i obserwacji. Nadawcy telewizyjni, radiowi, wydawcy gazet i czasopism mają świadomość istnienia „Wielkiego Brata”, którym w tym przypadku jest masowa publiczność – widzowie, słuchacze, czytelnicy, internauci. Nadawca telewizyjny codziennie, z dokładnością do kilkunastu sekund, ma możliwość obserwowania reakcji widzów na swoje propozycje programowe oraz na propozycje oferowane przez konkurentów. Służą temu systematyczne, elektroniczne badania publiczności telewizyjnej (telemetria). Nadawcy radiowi organizują podobne systemy obserwacji i analiz. Wydawcy prasy monitują sprzedaż i wprowadzają ścisłe reguły dotyczące związanej z tym statystyki. Wydawcy stron internetowych, w tym zwłaszcza popularnych portali, podobnie jak wydawcy rozmaitych serwisów *online* uwzględniają w organizacji zawartości różnego rodzaju systemy oprogramowania umożliwiające śledzenie zainteresowania ich usługami (*content management system* – CMS), niekiedy nawet działając na pograniczu prawa albo poza nim[2]. Ta szczególna właściwość mediów stanowi prawdziwe wyzwanie dla menedżerów, którzy powinni cechować się zdolnością do wprowadzania inno-

[1] K. Drogowska, *Wpływ nowych mediów na produkcję, zarządzanie i użytkowanie newsów*, Warszawa 2013, niepublikowana dysertacja doktorska, WDiNP, Warszawa, s. 263.

[2] Zjawisko tzw. *spyware*, czyli oprogramowania szpiegującego aktywność użytkowników internetu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

wacji, a zarazem dbałością o zachowanie tych elementów, które są – z punktu widzenia celów nadawcy – wartościowe.

Na gruncie ekonomiki mediów w początkach lat 90. XX wieku pojawiła się koncepcja „angażowania środków finansowych" (*financial commitment approach*), która, opierając się na licznych badaniach empirycznych, miała być próbą wyjaśnienia owej skłonności firm medialnych do intensywnych zmian[3].

Zaangażowanie finansowe

Według Floriana H. Flecka celami firmy medialnej są: „1. stworzenie trwałej podstawy przedsiębiorstwa w celu zapewnienia długiego okresu jego działania i istnienia; 2. zdobywanie coraz większego rynku przy zagwarantowaniu pożądanej stopy zysku; 3. świadczenie usług wynikających z charakteru przedsiębiorstwa w sposób ekonomicznie efektywny [...]"[4].

Osiąganie tych celów z jednej strony jest przedmiotem wyboru i decyzji podejmowanych przez menedżerów różnych szczebli i poziomów kompetencji, z drugiej dokonuje się w warunkach mniej lub bardziej intensywnego nacisku otoczenia. W punkcie wyjścia można przyjąć, że firmy medialne oraz oferowane przez nie produkty lub usługi działają na rynku w warunkach konkurencji. Konkurencja, będąca w istocie złożonym procesem interakcji z otoczeniem rynkowym, niejako wymusza na firmach skłonność do efektywnego działania wyrażającego się także przez oferowanie odpowiedniej jakości i użytecznych dla odbiorców produktów i usług. Źródłem wszelkich działań podejmowanych przez firmy medialne są potrzeby klientów. W wielu firmach medialnych poznawanie, rozumienie i analiza potrzeb odbiorców mają charakter permanentny. Taki proces zgodny jest z tym, co Philip Kotler nazywa „orientacją na klienta", czyli skłonnością do działania w celu zdobycia możliwie głębokiej wiedzy o klientach[5].

Drugim elementem silnie warunkującym działalność firm medialnych są różnego rodzaju innowacje, zarówno rynkowe, jak i o charakterze technologicznym. Znaczna liczba pracowników twórczych w mediach tworzy środowisko sprzyjające innowacjom, pod warunkiem że menedżerowie potrafią z tej

---

[3] S. Lacy, *The Financial Commitment Approach to the News Media Competition*, „Journal of Media Economics" 1992, Vol. 5(2); por. też T. Kowalski, *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Wydawnictwo Tex, Warszawa 1998, s. 70–88.

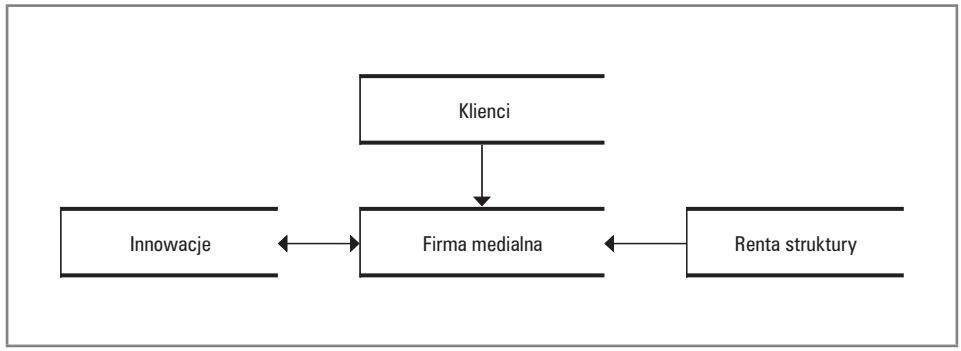
[4] F.H. Fleck, *Creating a New Communication Enterprise – Economic and Communicative Evaluation Criteria*, materiały z konferencji, The International Institute of Communication, Tokyo, 6–10 września 1985, s. 1.

[5] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

unikalnej właściwości skorzystać. Według Ricky'ego W. Griffina pojęcia twórczości i innowacji są z sobą ściśle związane, przy czym twórczość jest podstawą innowacji, ale ma charakter indywidualny i może w organizacji zachodzić lub nie zachodzić. Innowacja to w istocie działalność organizacji nastawiona na kreowanie i pobudzanie twórczości pracowników[6]. Innowacje w zakresie zawartości są podstawą wszelkich procesów produkcyjnych zachodzących w mediach. Wprowadzanie innowacji często staje się wyzwaniem konkurencyjnym, któremu firmy mające ambicje rozwojowe muszą się starać sprostać.

Ilustracja 2.1. Otoczenie firmy medialnej



Źródło: opracowanie własne.

Firmy medialne nie działają jak rozproszone atomy, ale raczej – trzymając się tej przenośni – jako pewne skupiska materii, dlatego ważną właściwością ich funkcjonowania jest tworzenie pewnych całości (struktur), które wpływają na ich sposoby postępowania na rynku. Znaczna większość struktur rynkowych mediów występujących w rzeczywistości ma charakter właściwy dla konkurencji niedoskonałej. Wiele rynków medialnych ma strukturę typową dla konkurencji monopolistycznej, inne przypominają oligopol, znacznie rzadziej zdarzają się monopole lub typ odpowiadający konkurencji doskonałej. Niedoskonałość konkurencji, właściwa współczesnym rynkom medialnym, ma swoje uzasadnienie w dążeniu firm do osiągania swoistej renty strukturalnej. Renta strukturalna to marginalna korzyść (*marginal profit*) osiągana przez firmę, a więc pewien pożytek wynikający ze sprawowania dodatkowej władzy nad rynkiem. Wiele elementów tworzących istotę wartości firm medialnych opiera się na eksploatacji pewnego typu monopolu, na przykład w postaci praw autorskich, co sprawia, że w relacjach rynkowych firmy starają się osiągać jak największe korzyści.

[6] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 653.

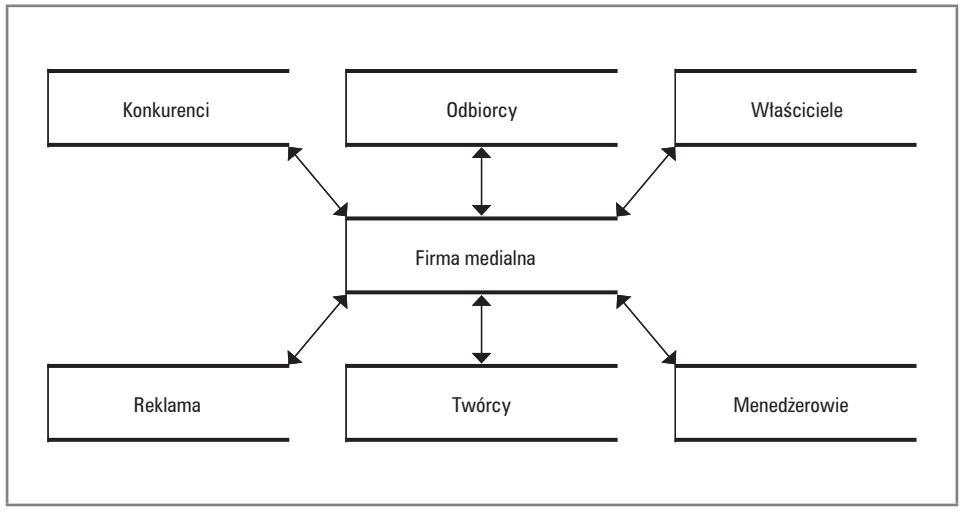
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Przykładami takich sytuacji są tzw. gwiazdy (*celebrities*), prawa wyłączne do transmisji wydarzeń sportowych, prawa do emisji filmów na określonym obszarze rozpowszechniania lub polu eksploatacji, prawa do twórczości (literackiej, naukowej, dziennikarskiej i innej). Praktyka wskazuje, że tego rodzaju renta strukturalna, zarówno faktyczna, czyli w praktyce realizowana, jak i potencjalna, a więc możliwa do osiągnięcia, jest ważnym motywem działania menedżerów w mediach. Fuzje, przejęcia oraz wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*) to pośrednie dowody potwierdzające dążenie firm medialnych do osiągania korzyści z renty strukturalnej.

Otoczenie, w jakim działają firmy medialne, z jednej strony jest rezultatem działań zarządczych podejmowanych w tej firmie, wynikiem potwierdzającym prawidłowość czy trafność podejmowanych działań lub im przeczącym, z drugiej strony wskazuje na stan realnej konkurencji, wpływów i preferencji klientów. Kształtowanie relacji z otoczeniem jest jednym z podstawowych zadań osób zarządzających w mediach, przy czym nie chodzi tu o działania typu *public relations*, ale o całokształt relacji biznesowych i zarządczych z rynkiem.

Na ostateczny kształt decyzji podejmowanych w firmach medialnych istotny wpływ wywierają pewne podmioty, które w sobie właściwy sposób oddziałują na układ zarządczy.

Ilustracja 2.2. Podmioty w otoczeniu firm medialnych



Źródło: opracowanie własne.

Wyodrębnienie tych podmiotów wobec firm medialnych ma na celu wskazanie kategorii, które aktywnie mogą wpływać na ich działalność, przy czym nie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

zawsze chodzi tylko o możliwość podejmowania decyzji, ale także o tworzenie mniej lub bardziej intensywnej presji lub nacisku na wprowadzanie zmian i modyfikacji. Kategorię podmiotów od otoczenia odróżnia przede wszystkim aktywny stosunek wobec firmy.

Odbiorcy jako podmioty to ci wszyscy, którzy formułują wobec mediów jakieś oczekiwania, korzystają lub rezygnują z usług, dyskutują na czatach internetowych, uczestniczą w programach lojalnościowych, reagują na propozycje, wyrażają opinie, nawiązują różnego rodzaju kontakty z medium lub z firmą medialną. Dla mediów w obecnej fazie ich rozwoju charakterystyczna jest właśnie tego rodzaju interakcja z odbiorcami i wiele wskazuje na to, że coraz więcej firm medialnych zabiega o jej rozwój, o umacnianie więzi z odbiorcami, o poznawanie ich oczekiwań i nastawień. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że intensywność więzi z odbiorcami jest istotnym elementem wyróżniającym media wobec innych rodzajów działalności.

Wyraźnie inny charakter mają więzi łączące firmy medialne z właścicielami. Właściciele są specyficznym rodzajem podmiotów i występują w wielu rolach. Mogą przede wszystkim dokonywać aktów kupna lub sprzedaży firm medialnych jako podmiotów gospodarujących. W zależności od siły ekonomicznego wpływu mogą być właścicielami pasywnymi, kiedy posiadają niewielkie pakiety akcji, ale mogą też być posiadaczami pakietów kontrolnych, dających im mniejszy lub większy zakres władzy i wpływu w firmach medialnych. Mogą być jednocześnie właścicielami i menedżerami lub pracownikami firm medialnych – wówczas ich rola staje się bardziej skomplikowana. W takiej sytuacji może się zdarzyć, że będą musieli rozstrzygać sprzeczne interesy – na przykład naturalne dla właściciela dążenie do maksymalizacji zysku pozostające w pewnym konflikcie z potrzebami rozwojowymi mediów, a tym samym z ich zdolnością do skutecznego działania w przyszłości. Właściciele mogą być wreszcie „kreatorami" mediów, a więc twórcami lub współtwórcami ich zawartości. Właściciele są jednak przede wszystkim zainteresowani efektywnością swoich inwestycji, wypracowaniem zysku, umocnieniem pozycji ekonomicznej, stopą zwrotu wyłożonego kapitału. Z własnością mediów, zwłaszcza prywatnych, a w szczególności drukowanych, wiąże się znaczący udział przedsięwzięć rodzinnych, co istotnie wpływa na specyfikę zarządzania[7]. W tego rodzaju układzie własności

[7] Kilka najbardziej znanych rodzin to: Redstone (Viacom, ponad 120 tys. pracowników, 24,6 mld USD przychodów, USA), Mohn (Bertelsmann, 80 tys., 19 mld, Niemcy), Murdoch (News Corp., 35 tys., 17,4 mld, Australia), Roberts (Comcast, 82 tys., 12,4 mld, USA), Cox (Cox Enterprises, 77 tys., 9,9 mld, USA), Mays (Clear Channel Communications, 41,8 tys., 8,4 mld, USA), Thomson (Thomson Corporation, 42 tys., 7,7 mld, Kanada), McGraw-Hill (McGraw, 16,5 tys., 4,7 mld, USA) – na podstawie P. Koulouvari, *Family-Owned Media Companies in the Nornic Countries. A Portrait of Structures and Characteristics of 25 Firms*, WP JIBS Working Paper Series, 2004, No. 4, s. 7.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

powstaje bowiem specyficzna interakcja między interesami organizacji (firmy), interesami rodziny oraz biznesu[8].

Kolejną kategorią podmiotów są menedżerowie zatrudnieni w firmach medialnych – to do nich głównie należy podejmowanie decyzji. W klasycznej klasyfikacji Henry'ego Mintzberga[9] menedżerowie odgrywają wiele ról kierowniczych, które można sprowadzić do trzech kategorii: interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej. W pierwszej z nich są zasadniczo reprezentantami firmy wobec otoczenia, przywódcami (na przykład dla pracowników) oraz łącznikami (między elementami struktury organizacyjnej firm, grupami zadaniowymi lub projektowymi). Pełniąc funkcję informacyjną, są obserwatorami (otoczenia, zjawisk występujących w firmie), propagatorami (upowszechnianie nowych inicjatyw) oraz rzecznikami firmy (informowanie o najważniejszych planach, zamiarach itd.). Kategoria decyzyjna wskazuje na takie role menedżerów, jak: bycie przedsiębiorcą (na przykład wprowadzanie innowacji), przeciwdziałanie zakłóceniom (rozwiązywanie konfliktów), dysponowanie zasobami firmy (budżetem), bycie negocjatorem (umowy z dostawcami, pracownikami i inne)[10]. Od czasów rewolucji menedżerskiej, kiedy własność została oddzielona od zarządzania, a osoby zarządzające stały się wynajętymi zawodowcami, wyraźnie dają o sobie znać partykularne interesy kierownictwa firm. Menedżerowie chcą mieć komfortowe warunki pracy, wysokie wynagrodzenia, liczny personel pomocniczy, bonusy i premie oraz wiele innych elementów świadczących o ich władzy i statusie. Wpływ partykularnych oczekiwań menedżerów bywa niekiedy nawet niebezpieczny dla firm[11]. Zdarza się, że tego rodzaju roszczenia pozostają w sprzeczności lub niezgodności z oczekiwaniami właścicieli.

Kilkakrotnie już przywołany, jako charakterystyczny dla mediów, znaczący udział twórców w wytwarzaniu produktów i usług medialnych jest także ważnym elementem podmiotowego wpływu na media. Twórcy – często najbardziej innowacyjny zasób firm medialnych – formułują wobec nich swoje propozycje i oczekiwania. Ze względu na ich potencjalne znaczenie dla wizerunku oraz pozycji ekonomicznej i rynkowej firmy nie mogą, a przynajmniej nie powinny być one ignorowane. Mają przede wszystkim wymiar partykularny, są wyrazem specyficznego postrzegania zadań i roli medium oraz firmy medialnej. Partycypacja personelu w zarządzaniu firmami medialnymi jest nie tylko postulatem teoretyków zarządzania, ale często także koniecznością należytego funkcjonowania mediów. Uprawomocnianie pracowników (*empowerment*) oraz *coaching* rozumiany jako stymulowanie do samodzielności, tworzenia wspólnej wizji,

---

[8] *Ibidem*, s. 7–15.

[9] H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York 1973.

[10] R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 52–58.

[11] M. Dacko, *Wielkie fiasko. Fuzja AOL i Time Warner. Studium przypadku*, WAiP, Warszawa 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

to częste warunki powodzenia w konkurencyjnej rywalizacji na polu mediów i kultury[12]. Istotne, potencjalne zagrożenie dla całości działania firmy medialnej płynące z tej strony wiąże się z możliwością swoistego prymatu partykularnych interesów nad interesem ogólnym. W szczególności taka sytuacja może dotyczyć firm medialnych o rozbudowanej strukturze, wieloproduktowych, jak na przykład stacje telewizyjne, sieci radiowe, koncerny prasowe. Bywa, że zespoły realizacyjne, na przykład twórcy pewnych audycji, eksploatują swoiste „monopole" realizacyjne na tyle skutecznie, że jakiekolwiek próby przeprowadzenia zmian napotykają zdecydowany opór.

Dla znacznej większości firm medialnych ogromne znaczenie mają relacje z szeroko rozumianym przemysłem reklamowym, a więc z tymi, którzy zainteresowani są ekspozycją reklam (reklamodawcami), oraz tymi, którzy w tym procesie pośredniczą (agencje reklamowe, domy mediowe). Analiza struktur przychodów firm medialnych wyraźnie wskazuje, że w wielu przypadkach reklama oraz sponsoring są najważniejszymi źródłami dopływu pieniędzy. Tak jest częstokroć w przypadku telewizji, radia, licznych segmentów czasopism oraz w prasie codziennej, a także w mediach internetowych. Z tego punktu widzenia rynek reklamy dla wielu mediów jest zatem rynkiem podstawowym, a więc tym, który dostarcza największej części przychodów. Relacje z tym rynkiem są dla firm medialnych bardzo ważne, to zaś staje się przesłanką do szerokiego uwzględniania w decyzjach podejmowanych w mediach interesów formułowanych przez reklamę. Dla wielu analiz dotyczących rozwoju sektora mediów zasadnicze znaczenie mają prognozy związane z rynkiem reklamy, te zaś mogą być pochodną oczekiwań makrogospodarczych.

Ostatnią ze wskazanych kategorii podmiotów oddziałujących na firmy medialne jest konkurencja. Istotą walki konkurencyjnej między firmami medialnymi jest rywalizacja o czas i uwagę odbiorców. Czas i uwaga to elementarne waluty rynku medialnego, które zazwyczaj są łatwo wymienialne na pieniądz. Firmy medialne nie zawsze rywalizują o pieniądze swoich odbiorców, wiele z nich oferuje bowiem swoje usługi nieodpłatnie (komercyjne radio, telewizja, bezpłatne gazety i czasopisma, serwisy internetowe). Dlatego najważniejszymi wartościami są czas, który odbiorca jest skłonny poświęcić na korzystanie z medium oraz jego uwaga – te bowiem mogą być zaoferowane reklamodawcom i sponsorom pragnącym nawiązać kontakt z potencjalnym klientem.

Specyfika mediów, która musi być brana pod uwagę przez menedżerów, polega również na tym, że konkurencja dokonuje się niejako w dwóch wymiarach – intramedialnym i intermedialnym. Ten pierwszy rodzaj rywalizacji odbywa się między mediami tego samego rodzaju, na przykład między stacjami radiowymi

[12] B.R. Kuc, *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 88–105.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

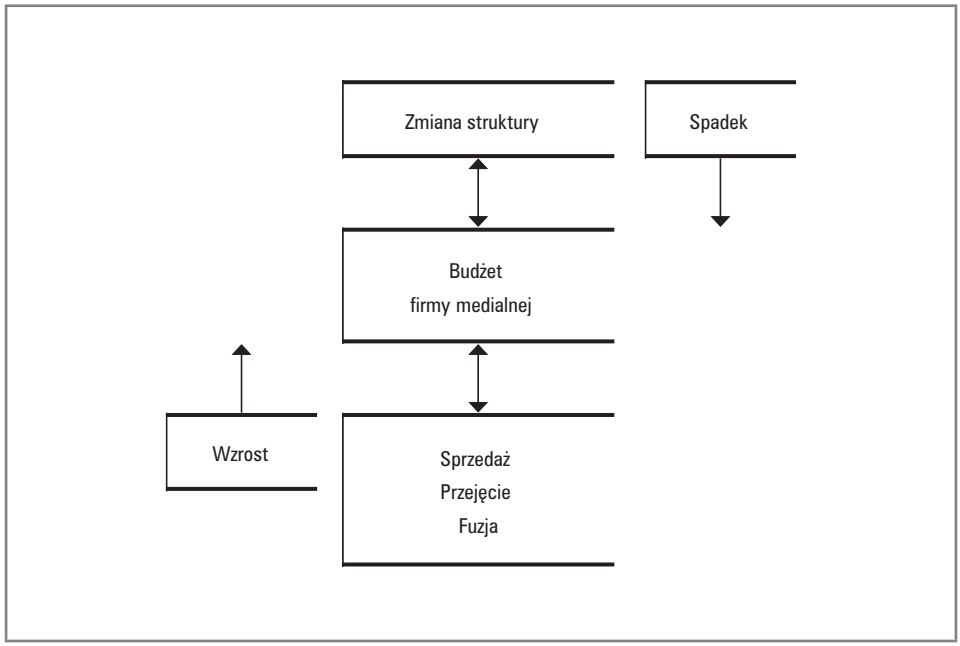
lub telewizyjnymi albo tytułami gazet. Taki rodzaj konkurencji jest całkiem oczywisty i najczęściej znajduje się w polu codziennego widzenia menedżerów w mediach. Radzenie sobie z konkurencją intramedialną to jakby wykonywanie czynności zwykłego zarządu. Jednak media na obecnym etapie ich rozwoju coraz intensywniej wchodzą w rywalizację intermedialną, a więc zachodzącą między różnymi mediami, na przykład między telewizją a internetem, między gazetami a portalami internetowymi, między filmem kinowym a telewizją. Ten typ konkurencji może powodować istotne zmiany w sytuacji poszczególnych segmentów rynku medialnego i nie może pozostawać poza obszarem zainteresowania menedżerów[13]. Ważnym elementem konkurencyjnej rywalizacji jest znaczący udział elementów innowacyjnych związanych z twórczością, co powoduje, że konkurencja ta ma często charakter niecenowy. Dostarczenie taniego produktu medialnego w żadnym stopniu nie gwarantuje powodzenia w walce konkurencyjnej, a praktyka zdaje się wskazywać na przypadki wręcz przeciwne (popularność tzw. superprodukcji filmowych czy serialowych w telewizji). Jednak spektakularne porażki drogich produktów medialnych nasuwają wniosek, że wysokie budżety nie są najważniejsze, to zaś kieruje uwagę w stronę twórczości jako podstawowej przesłanki powodzenia.

Otoczenie firm medialnych oraz podmioty oddziałujące na te firmy tworzą razem warunki i przesłanki do podejmowania decyzji w firmach medialnych. Z punktu widzenia analizowanego tu problemu innowacji i zmiany – jako elementów charakterystycznych dla zarządzania w mediach – największe znaczenie mają te decyzje, które wychodzą poza rutynę codziennego zarządzania w ramach ustalonych reguł. Koncepcja zaangażowania finansowego (*financial commitment approach*) przywiązuje szczególne znaczenie do decyzji zarządczych o wyraźnych konsekwencjach budżetowych dla firmy medialnej. Najogólniej rzecz ujmując, chodzi o decyzje skutkujące swoistą realokacją budżetową firmy medialnej. Typowe decyzje realokacyjne polegają bądź na zwiększeniu budżetu firmy medialnej na realizację jakiegoś zamierzenia, bądź na działaniu dokładnie przeciwnym, a więc na zmniejszeniu dopływu środków, aby skłonić do zmian, ograniczyć nieefektywność, osiągnąć inne cele czy też po prostu ograniczyć skalę zaangażowania w konkretne przedsięwzięcie. W pewnych przypadkach takie decyzje mają charakter „zewnętrzny" wobec firmy medialnej, a przykładem może być problem finansowania publicznych mediów w Polsce w latach 2007–2013, kiedy na skutek niechęci części polityków, wezwań do niepłacenia abonamentu, zaniechań w kształtowaniu rozwiązań prawnych istotnemu załamaniu uległ system finansowy publicznego radia i telewizji.

[13] A. Aris, J. Bughin, *Managing Media Companies. Harnessing Creative Value*, John Wiley and Sons, Ltd., Chichester, West Sussex 2005, s. 7–10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ilustracja 2.3. Realokacja budżetowa firmy medialnej



Źródło: opracowanie własne.

Możliwe są też decyzje realokacyjne polegające na zmianie dotychczasowej struktury budżetu firmy medialnej, tak aby bez istotnej zmiany skali zaangażowania zwiększyć możliwość osiągania jednych celów kosztem innych. Stosunkowo największy wymiar mają decyzje związane z zakupem lub sprzedażą danego medium. Możliwa jest zatem sprzedaż albo przejęcie innego medium lub połączenie się mediów w nowej firmie. Wszystkie te decyzje mają charakter działań zarządczych i wynikają z analizy sygnałów płynących zarówno z otoczenia firmy medialnej, jak i od podmiotów formułujących swoje oczekiwania wobec firmy. Praktycznymi przykładami tego rodzaju decyzji realokacyjnych mogą być: zmiany w strukturze programu radiowego lub telewizyjnego, opracowanie nowego układu graficznego i merytorycznego gazety lub czasopisma, uruchomienie nowego przedsięwzięcia (tytułu lub kanału tematycznego w telewizji), zakup lub sprzedaż jednostki medialnej (udziałów w tytule prasowym lub stacji radiowej albo telewizyjnej), wejście do nowej struktury kapitałowej, fuzja, przejęcie lub połączenie jednostek albo całych struktur medialnych, zmiana zasad organizacji i reguł podporządkowania. Wspólną cechą wymienionych decyzji jest znaczna alokacja zasobów, a więc zmiana o charakterze niemarginalnym w strukturze ekonomicznej danego przedsięwzięcia. Taka zmiana, poprzedzona zazwyczaj złożoną i często długotrwałą procedurą wypracowywania i podejmowania decy-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

zji, oznacza zarazem swego rodzaju nową jakość w funkcjonowaniu firmy medialnej oraz zarządzaniu nią. Cechą charakterystyczną wpływu wspomnianych elementów otoczenia i podmiotów jest swoista presja na media, prowadząca do dokonywania tego rodzaju zmian.

Różnorodność dostępnej oferty, w warunkach konkurencji rynkowej prowadząca niemal zawsze do fragmentacji popytu, sprawia, że tendencja do zmian staje się warunkiem *sine qua non* funkcjonowania mediów. Dzieje się więc tak jak w *Alicji w krainie czarów* Lewisa Carolla – ten, kto nie zmienia się wystarczająco szybko, jak czyni to konkurencja, pozostaje w tyle i jego funkcjonowanie w dłuższym czasie jest zagrożone. Tendencja do zmian staje się zatem cechą immanentną funkcjonowania mediów. Występowanie tej tendencji nie oznacza, że istnieją jakiś jeden sposób i jakaś jedna, uniwersalna strategia postępowania. Wprost przeciwnie – w tym zakresie mamy ogromne bogactwo możliwości, kierunków i sposobów działania, a więc obfitość wyborów decyzyjnych.

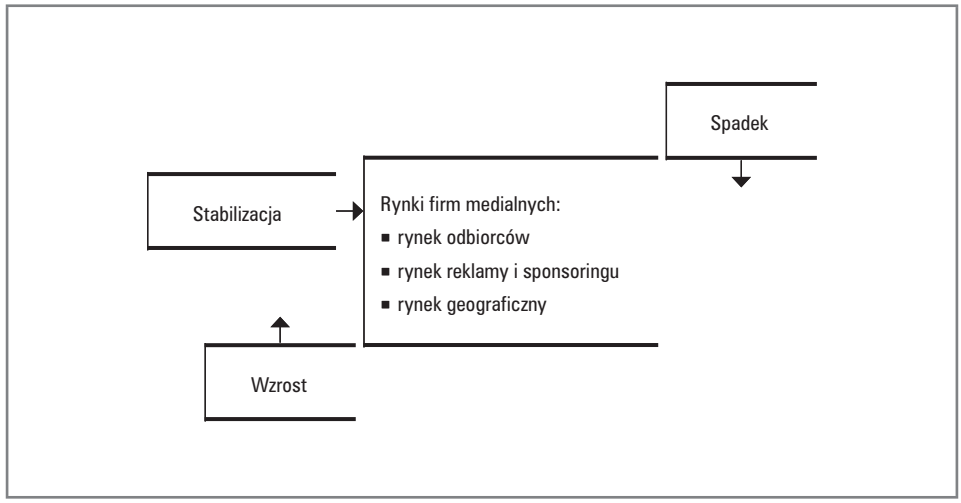
Realokacja budżetowa z punktu widzenia zarządzania wiąże się z problematyką zarządzania zmianą, o czym nieco więcej w dalszej części pracy. Bezpośrednimi skutkami realokacji dla firmy medialnej są pewne zmiany, które mogą dotyczyć rozmaitych elementów. Wśród nich można wskazać na: zmiany lub udoskonalenie pewnych funkcji pełnionych przez firmę medialną (w tym ogólna poprawa funkcjonowania firmy), zmiany w zakresie zawartości produktów medialnych (dotyczące treści lub formy), zmiany w zakresie produkcji (w tym skrócenie czasu przygotowania produkcji, na przykład korzystanie z nowoczesnej drukarni oferującej wysoką jakość, inwestycje telekomunikacyjne ułatwiające realizację transmisji reporterskich, cyfrowe systemy montażu itd.).

Początkową przesłanką podjęcia decyzji dotyczącej zaangażowania finansowego często jest chęć osiągnięcia pewnych korzyści, czyli zwiększenia użyteczności z firmy medialnej. Dla właścicieli taką miarą powodzenia może być zmiana struktury aktywów, zwiększenie stopy zysku, stworzenie podstaw do rozwoju w średnim i dłuższym okresie, pewien prestiż, zwiększenie wpływu, w tym także politycznego. Dla menedżerów i twórców oraz pracowników zatrudnionych w firmie medialnej korzyścią może być podniesienie komfortu pracy (na przykład nowa siedziba), zwiększenie motywacji do pracy, większe utożsamianie się z firmą. Produkt medialny, jeśli bezpośrednio jest przedmiotem decyzji, może zmienić swoją zawartość, jakość techniczną, może stać się bardziej wyspecjalizowany.

Ostatecznie trafność decyzji zarządczych związanych z zaangażowaniem finansowym jest weryfikowana przez działanie rynku, a właściwie wielu rynków, na których obecne są produkty i usługi medialne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ilustracja 2.4. Działanie rynków firm medialnych



Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej pożądanym rezultatem działań zarządczych jest osiągnięcie wzrostu. Wzrost ten może dotyczyć wszystkich lub niektórych rynków podstawowych, na których firma medialna jest zazwyczaj obecna. Zwiększenie zainteresowania odbiorców znajduje swój wyraz w czytelnictwie, słuchalności, oglądalności lub liczbie odwiedzin na stronach internetowych albo w wynikach sprzedaży bezpośrednim odbiorcom. Celem działań może być zwiększenie zainteresowania reklamodawców. Media często podejmują starania o pozyskanie pieniędzy reklamowych, prowadząc dość misterną politykę cenową i rabatową w tym zakresie, przy czym warto zaznaczyć, że nie zawsze, zwłaszcza w średnim czasie, sukcesy na rynku reklamowym są prostą pochodną powodzenia na rynku odbiorców. W pewnym stopniu rynek odbiorców i rynek reklamy działają autonomicznie, na przykład statystyki wskazują, że zmniejsza się zasięg czytelnictwa prasy codziennej, a przychody reklamowe wydawców gazet rosną. Powodzenie na rynku reklamy może być więc celem autonomicznym, jakkolwiek w dłuższym czasie brak sukcesów na rynku odbiorców znajduje swoje odbicie także w przychodach reklamowych. Media ponadto są obecne na rozmaitych rynkach geograficznych. Poprawa sytuacji firmy medialnej na określonym terytorialnie rynku także może być celem działania.

Osiąganie wzrostu jest zazwyczaj pożądane i można uznać, że jest to typowy cel działania menedżerów w mediach. Możliwe są jednak inne cele, które wynikają z procesów dokonujących się na burzliwie rozwijających się rynkach medialnych. Takim celem może być stabilizacja, a zatem stan, w którym firma nie odnotowuje istotnego wzrostu ani też znacznego spadku. Pod koniec lat

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

90. załamał się rynek muzyczny – sprzedaż nagrań na płytach CD obniżyła się w wielu przypadkach o 50%; podobne załamania występowały na rynku filmowym (kinowym). Od wielu lat obserwuje się zniżkowe tendencje na rynku prasy codziennej i książek. W takiej sytuacji ustabilizowanie osiągniętego poziomu jest dużą wartością i może być celem starań menedżerów.

Z podejmowaniem decyzji wiąże się element ryzyka. Zdarza się, że firma nie osiąga zamierzonego celu, a jej działania okazują się nieskuteczne lub błędne w konkretnej sytuacji. Taka sytuacja nie należy w mediach do rzadkości. Film fabularny, podobnie jak serial telewizyjny, mimo znaczących nakładów finansowych może cieszyć się niewielkim zainteresowaniem widzów. Nakłady na nowy *layout* gazety lub czasopisma mogą się w żaden sposób nie zwrócić z wpływów z reklam lub sprzedaży, zakup prawa do emisji może okazać się nietrafny itd. Przykładów nieudanych przedsięwzięć jest w mediach bardzo wiele[14]. Mimo podjętych działań firma odnotowuje spadek, czyli pogorszenie swojej pozycji konkurencyjnej i rynkowej.

Każda z opisanych sytuacji jest więc możliwa. Z punktu widzenia zarządzania najistotniejsze jest to, aby dokonana została rzetelna ocena skutków każdej decyzji. Ocena stanowi przesłankę powrotu do punktu wyjścia, do ponownego przyjrzenia się otoczeniu i oczekiwaniom podmiotów oraz ewentualnego podjęcia następnych decyzji.

Koncepcja angażowania środków finansowych dostarcza wielu analiz zachowań firm medialnych, nie jest jednak wystarczająca dla zrozumienia tego wszystkiego, co dzieje się na rynku. Jest to – w swej istocie – próba opisania działań podejmowanych na rynku przez firmy medialne, a wynikających z konieczności kształtowania właściwej zawartości mediów (*content*), tak aby była ona pożądana i użyteczna dla odbiorców (*users*) w warunkach istnienia konkurencji (*competition*). W najbardziej ogólnym sensie ideę angażowania środków finansowych można sprowadzić do badania zależności między zawartością mediów, ich użytkownikami i konkurencją (*content-user-competition*).

Geneza, zastosowanie i krytyka angażowania środków finansowych są przedmiotem licznych opracowań analitycznych[15]. Szczegółowa analiza założeń teorii oraz podstawowych wyników badań empirycznych pozwala na przeniesienie punktu ciężkości z poziomu jednostki medialnej na poziom rynkowych struktur medialnych.

---

[14] M. Dacko, *op. cit.*; fuzja AOL i Time Warner, nazywana „fuzją stulecia", szybko zyskała miano „kradzieży stulecia", gdyż spowodowała miliardy dolarów strat, które ponieśli inwestorzy.

[15] B.R. Litman, J. Bridges, *An Economic Analysis of Daily Newspaper Performance*, „Newspaper Research Journal" 1986, Vol. 7(3), s. 9–26; S. Lacy, *The Financial Commitment Approach to News Media Competition*, „Journal of Media Economics" 1992, Vol. 5(2).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Wpływ struktury rynku

Zachowania firm medialnych widziane z perspektywy poszczególnych przypadków sprawiają wrażenie działań indywidualnych, właściwych tylko danej firmie. Wiele zdaje się jednak wskazywać na to, że swój wpływ zaznaczają także czynniki zewnętrzne, często całkowicie niezależne od firmy, związane z rynkiem, fazą jego rozwoju, zmianami dokonującymi się w społeczeństwie i gospodarce.

Firmy medialne, podobnie jak inne organizacje gospodarcze, przechodzą pewien cykl życia, który jest naturalną sekwencją etapów rozwoju. Literatura poświęcona teorii zarządzania dostarcza wielu koncepcji owego cyklu życia, który jednak najczęściej daje się sprowadzić do następujących faz: narodzin organizacji i walki o przetrwanie, młodości i dynamicznego wzrostu, dojrzałości oraz – w niektórych przypadkach – schyłku[16]. Znajomość fazy cyklu życia różnych przemysłów medialnych pozwala na lepsze zrozumienie dynamiki rynku, jego struktury, warunków do rozwoju nowych przedsięwzięć medialnych, przyczyn niepowodzeń oraz okoliczności warunkujących przetrwanie[17]. Tym samym dostarcza ważnych przesłanek do zrozumienia zdolności do dokonywania zmian, w sensie opisanym wyżej, przez firmy medialne.

W stosunku do mediów właściwości zachowań firm poddał analizie Robert G. Picard, wskazując na typowe działania mediów w poszczególnych fazach rozwojowych rynku[18]. Faza wstępna charakteryzuje się zazwyczaj niewielkim poziomem produkcji, na dodatek wytwarzanej stosunkowo wysokim kosztem. Firmy raczej nie mają zysków, ponieważ sprzedaż jest na niskim poziomie, a podstawowymi nabywcami są klienci określani jako innowatorzy. Jest to okres, w którym dopiero tworzy się model biznesowy, w stosunku do rynku panuje dość znaczna niepewność, a oceny potencjału rynkowego i szans na osiągnięcie sukcesu radykalnie się różnią. W ostatnich latach w takiej fazie znajdowały się usługi świadczone za pośrednictwem internetu, w tym serwisy internetowe, portale, dystrybucja *online* produktów muzycznych i audiowizualnych, internetowe wydania gazet, internetowe radio i telewizja.

Przejście do fazy wzrostu zazwyczaj wiąże się z częstym i szybkim wchodzeniem na rynek nowych firm, które są przyciągane atrakcyjną perspektywą osiągania nadzwyczajnych zysków oraz szybko rosnącej sprzedaży usług. Rynek zaczyna się istotnie standaryzować, zmniejsza się niepewność, ryzyko ulega pewnemu ograniczeniu, a niektóre procedury postępowania upowszechniają się.

---

[16] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997, s. 83–90.

[17] B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 114.

[18] R.G. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002, s. 24–25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Na tym etapie bardzo dynamicznie wzrasta oferta produktów i usług, a typ innowatora zastępuje wczesny nabywca (*early adopter*)[19]. Firmy znacznie uważniej analizują ceny oraz koszty, innowacje produktowe w jakimś stopniu ustępują innowacjom procesowym. Innowacje produktowe dotyczą zmiany cech fizycznych lub parametrów istniejących produktów lub usług, w tym przypadku medialnych, albo tworzenia całkowicie nowych mediów. Innowacje procesowe są natomiast związane ze zmianami w sposobach wytwarzania, tworzenia lub dystrybucji produktów i usług (w tym przypadku mediów)[20]. W tej fazie rozwojowej znajdują się między innymi telewizja satelitarna, wiele usług *online* oraz usług multimedialnych. Faza wzrostu może trwać nawet kilkadziesiąt lat (prasa codzienna, czasopisma), jakkolwiek wydaje się, że wraz z oddziaływaniem nowych technologii okres ten skraca się w pewnym stopniu, a nowe produkty i usługi medialne osiągają fazę dojrzałości w relatywnie krótszym czasie.

Okres dojrzałości charakteryzuje znaczna przewidywalność warunków działania, produkty i usługi są dobrze znane odbiorcom i akceptowane przez nich na określonym poziomie zapotrzebowania. Firmy osiągają zyski, a zarazem szukają nowych form ekspansji, w tym także przez fuzje oraz połączenia, konsolidacje. Te z nich, które nie podążają za zmianami, wcześniej czy później albo wychodzą z rynku, albo stają się celem silniejszych firm. Cechą charakterystyczną jest także znaczący wzrost bariery wejścia dla nowych uczestników rynku. Podział rynkowych wpływów jest względnie stabilny, a zmiany na rynku mogą być wynikiem konsolidacji. W fazie dojrzałości klienci są większością, korzystanie z danego dobra jest standardem zachowań masowej publiczności. Tej fazie rozwojowej odpowiadają media drukowane, czasopisma, książki, ale też – w przypadku wielu krajów – telewizja i radio naziemne.

Ostatnia faza – załamania rynku – pozostaje nierozstrzygnięta, jeżeli weźmie się pod uwagę czas. Cechą charakterystyczną jest to, że więcej firm wychodzi z rynku, niż na niego wchodzi. Stopniowo zmniejsza się zainteresowanie odbiorców, co widoczne jest w średnim czasie, firmy i produkty medialne zaś zmniejszają swoje udziały w rynku reklamowym. Zmienia się podstawowy typ klienta – jest nim tradycjonalista lub guzdrała (*laggard*). W tej fazie, jak się wydaje, znajdują się prasa codzienna w postaci drukowanej, tradycyjne wideo, nagrania CD, DVD (wcześniej można by wskazać kino, teatr, musical, operę, muzea, komiks). Fazę załamania trudno uznać za rozstrzygniętą, zdarza się bowiem, że następuje swoisty renesans pewnej usługi i zwiększone zainteresowanie ze strony odbiorców. Działa tu wiele trudnych do przewidzenia zjawisk społecznych, ale skuteczne mogą się też okazać strategie marketingowe firm. Dotychczasowa historia mediów dowodzi, że w istocie żadne medium nie

[19] A. Ivanovic, P.H. Hollin, J. Słupski, *Słownik marketingu*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa 1996, s. 5.

[20] R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 663.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

zniknęło z rynku bezpowrotnie, co więcej – media mają niezwykłą właściwość zmiany i adaptacji oraz znajdowania własnej niszy umożliwiającej im przetrwanie, a nawet pewien rozwój w dłuższym czasie. W ostatnich latach swoisty renesans przeżywają komiks, balet i opera, a zainteresowanie kinem w Europie utrzymuje się na dość wysokim poziomie.

Zachowania i rozwój firm w związku z cyklem życia (zarówno produktu/usługi, jak i organizacji) stały się przedmiotem szczególnego zainteresowania pewnych koncepcji teoretycznych, takich jak otoczenie (ekologia) organizacji (*organizational ecology*) oraz koncepcja struktury branżowej (*industrial organization*)[21].

Pierwsza z nich – ze względu na przyczyny, dla których istnieje wiele rodzajów firm, i z perspektywy socjologicznej – interesuje się rozwojem firm w związku z ich przynależnością do pewnego szczególnego przemysłu lub branży. Duże znaczenie zyskały dwa modele: zależności od gęstości (liczby) firm na rynku (*density dependence model*) oraz podziału zasobów (*resource partitioning model*). Analiza rynku prasowego w Holandii w długim czasie wykazała, że liczba wejść nowych firm na rynek przypomina odwróconą literę U, a zatem po okresie początkowego wzrostu liczby podmiotów wydawniczych (przede wszystkim w XIX wieku) następował stopniowy, ale wyraźny spadek liczby nowych wydawców. Skala wejść na rynek jest istotnie uwarunkowana rzadkością zasobów, o które rywalizują firmy medialne (w tym skłonnością do czytelnictwa oraz pieniędzmi przeznaczanymi przez przemysł reklamowy na prasę codzienną)[22].

Takie hipotezy można też sformułować wobec innych rynków medialnych po okresie ich dojrzałości. Koncepcja podziału zasobów kieruje uwagę na silną konkurencję firm medialnych uwarunkowaną istotnie przez ekonomię skali, która sprzyja koncentracji i dominacji nielicznych wielkich firm na rynku. Zarazem jednak skutkiem ekonomii skali jest pozostawianie pewnych zasobów dla bardziej wyspecjalizowanych mediów, które są w stanie generować zyski, jakkolwiek nie osiągają znaczących rozmiarów. W wyniku tych procesów powstaje swoista dualna struktura rynku, na którym obok siebie istnieją nieliczne duże podmioty o niskim stopniu specjalizacji oraz liczne małe i wyspecjalizowane firmy[23]. Wielkie firmy dysponujące znacznymi aktywami, licznym personelem oraz znaczącym udziałem w rynku swoją pozycję umacniają zdolnościami wytwórczymi (potencjałem wytwórczym), marketingiem oraz rozwiniętą dystrybucją,

---

[21] H. van Kranenburg, A. Hogenbrink, *Issues in Market Structure*, [w:] A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth, *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2006, s. 329–341.

[22] H. van Kranenburg, F.C. Palm, G.A. Pfann, *Exit and Survival in a Concentrating Industry: The Case of Daily Newspapers*, „De Economist", Springer Netherlands, 2002, No. 146, s. 283–303.

[23] G.R. Carroll, *Concentration and Specialization: Dynamics of Niche within Population of Organizations*, „American Journal of Sociology" 1985, No. 90, s. 1262–1283.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

która ułatwia im stosunkowo szybkie przekształcanie nowych idei i produktów w zyskowne przedsięwzięcia zarówno na rynkach powiązanych z ich podstawową działalnością, jak i na innych. Analizy brytyjskiego rynku muzycznego wskazują na występowanie tego rodzaju praktyk działania dużych firm, które kupują mniejsze, innowacyjne firmy, wytwórnie, lokalnych wydawców, podporządkowując ich swoim strukturom i procedurom[24].

Przypisanie szczególnej roli funkcjonowaniu branż właściwe jest koncepcji Joe S. Baina, który wskazuje na istotny wpływ otoczenia branżowego na zachowania firm[25]. Zgodnie z tą koncepcją, aby zrozumieć decyzje i działania podejmowane w firmach, konieczne jest wskazanie znaczenia struktury rynku, na którym firma działa, zachowań firmy w danej strukturze oraz osiąganych rezultatów działań, co prowadzi do triady zagadnień: Struktura–Zachowanie–Osiągnięcia (*Structure–Conduct–Performance*). Koncepcja ta stała się podstawą wielu badań z zakresu ekonomiki mediów, w których poddawano analizie związki zachodzące między strukturami rynkowymi a sposobami pozyskiwania i zagospodarowywania zasobów przez media oraz podejmowanie przez firmy medialne działań konkurencyjnych[26].

W Wielkiej Brytanii jest ponad 1000 producentów telewizyjnych, którzy mogą zaproponować niemal wszystkie gatunki telewizyjne, co sprawia, że każdy z nich stara się zaproponować niepowtarzalny produkt, dający się odróżnić od pozostałych ofert. Jest to zachowanie typowe dla firm działających w warunkach konkurencji monopolistycznej[27]. Wydawcy książek, nagrań, producenci multimediów, a zwłaszcza filmów fabularnych, za każdym razem oferując nowy produkt, ponoszą znaczące, stosownie do ich skali i możliwości, wydatki bez pewności ich zwrotu. Wiele zależy od zachowań odbiorców. Nadaje to owym wydatkom charakter kosztów wyłożonych czy też poniesionych (*sunk costs*), a więc tych, które są konieczne do poniesienia, zanim zacznie się coś wytwarzać lub oferować. Badania nad inwestycjami w telewizji kablowej wskazały, że w warunkach konkurencji wartość inwestycji w system kablowy jest w istocie podobna we wszystkich firmach w tym segmencie rynku, a zatem korzyści związane z ewentualną sprzedażą są relatywnie małe. Potrzeba pokrycia znacznych kosztów na etapie inwestycji nie zachęca do fuzji i przejęć[28].

---

[24] M. Hugyens, C. Baden-Fuller, F.A. van den Bosch, H.W. Volberda, *Co-evolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating Music Industry, 1877–1997*, „Organization Studies" 2001, s. 971–1011.

[25] J.S. Bain, *Industrial Organization*, John Wiley and Sons, Ltd., New York 1959.

[26] M. Wirth, H. Bloch, *Industrial Organization Theory and Media Industry Analysis*, „Journal of Media Economics" 1995, Vol. 8, s. 15–26.

[27] K. Starkey, C. Barnatt, S. Tempest, *Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the U.K. television industry*, „Organizing Science" 2000, No. 8, s. 299–305.

[28] A.K. Dixit, R.S. Pindyck, *Investment under Uncertainty*, Princeton University Press, New York 1994.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Konieczność ponoszenia takich kosztów często jest przesłanką powstrzymującą potencjalnych konkurentów od wejścia na rynek[29]. Dla zwolenników koncepcji akcentującej wpływ struktury i otoczenia branżowego ważnym polem badań jest analiza konkurencji oraz nowych przedsięwzięć na rynku (wejścia) i opuszczania rynku przez firmy medialne (wyjścia). Wiele analiz wskazuje na to, że im dłuższy jest staż firmy na rynku i im starszy jest dany rynek, tym mniejsza skłonność do rezygnacji z rynku, jakkolwiek nie wszystkim udaje się przetrwać w jego fazie schyłkowej[30].

Istotnym problemem badań nad strukturą rynku oraz ewolucją rynków medialnych jest – mimo długiej tradycji wielu rynków – brak stosownych danych długoterminowych. Dane historyczne są raczej trudno dostępne, a bez nich nie jest możliwe kompetentne wyjaśnienie, jak media ewoluują, jak przystosowują się do zmieniających się warunków i oczekiwań.

Zarządzanie zmianą

Przyjmując, że dokonywanie zmian jest stałą cechą mediów, a nastawienie na innowacje działaniem naturalnym dla tej branży, można uznać, że wprowadzanie zmian i umiejętność zarządzania nimi to podstawowe zadania menedżerów zatrudnionych w mediach, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych. Zmienność otoczenia, procesy deregulacji oraz globalizacji, prywatyzacja, nasilająca się konkurencja, procesy konsolidacyjne, a także rozwój nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych to często wskazywane przesłanki dokonywania zmian. Czynniki te dotyczą również firm medialnych.

Zarządzanie samym procesem zmian staje się pewnym szczególnym wyzwaniem dla menedżerów. Kompleksowe podejście do wprowadzania zmian zakłada, że menedżer ma do czynienia z pewnym procesem przebiegającym w wielu fazach, które są logicznie uporządkowane. Zmiany mogą dotyczyć struktury przedsiębiorstwa, technologii oraz społecznych aspektów funkcjonowania firmy medialnej. Zmiany strukturalne zazwyczaj obejmują metody pracy, stosunki międzyludzkie, role organizacyjne lub procesy podejmowania decyzji. W firmach medialnych może to być związane z tworzeniem sekcji, działów, redakcji, wyłanianiem funkcji kierowniczych oraz określaniem zasad przyporządkowań.

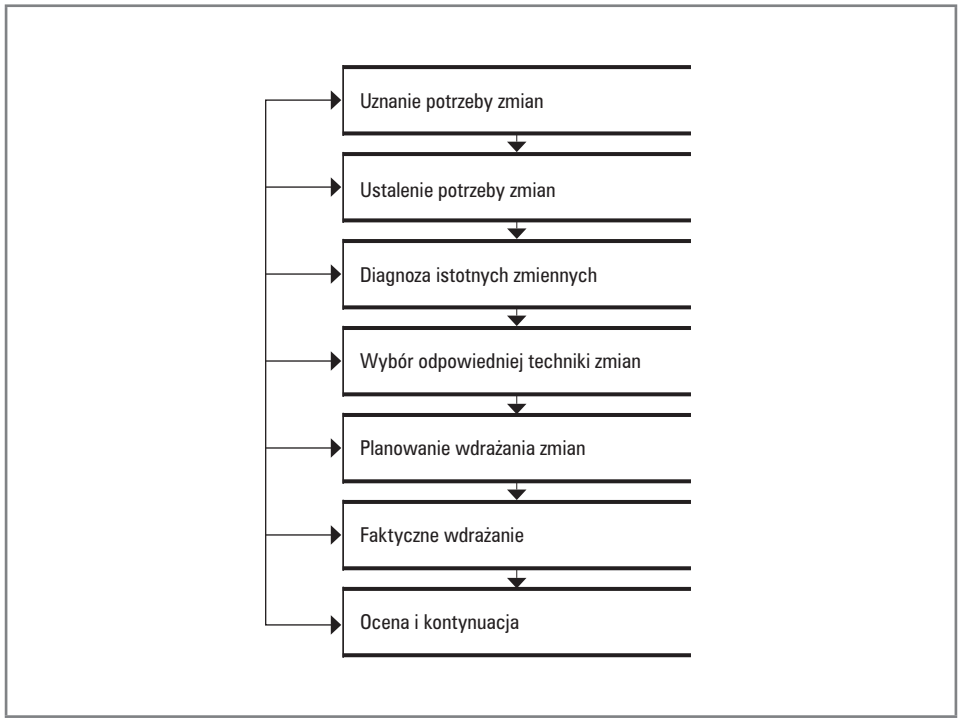
---

[29] R.G. Picard, *op. cit.*, s. 72–80.

[30] P.A. Geroski, *What do we Know About Entry?*, „International Journal of Industrial Organization" 1995, No. 13, s. 421–440; S. Kleper, *Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle*, „American Economic Review" 1996, No. 86, s. 562–583.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ilustracja 2.5. Etapy procesu zmian



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 397.

Zmiany technologiczne dają możliwość wielu praktycznych sposobów wytwarzania zawartości medialnej, wiążących się z wykorzystaniem nowych technik komputerowych i telekomunikacyjnych. Tego rodzaju zmiany zazwyczaj modyfikują stan wiedzy i praktycznych umiejętności pracowników, oferując im nowe narzędzia pracy lub proponując procesy, które powinny usprawniać pracę albo zmieniać system wewnętrznej komunikacji (przykładem jest tu szerokie zastosowanie intranetu w redakcjach praktycznie wszystkich mediów oraz licznych podsystemów funkcjonalnych). Zmiany technologiczne często nie są neutralne dla ról organizacyjnych oraz zakresów władzy i odpowiedzialności pracowników. Z kolei zmiany społeczne dotyczą przede wszystkim funkcji pełnionych przez pracowników, pożądanych zachowań, systemów wartości lub aspektów psychologicznych (motywacji, zainteresowania, skłonności do innowacji i innych).

Choć wielokrotnie wskazywano, że media żyją z zapotrzebowania na nowość, a zmiana leży w ich interesie, to jednak nie należy sądzić, że uznanie potrzeby zmian jest dla menedżerów oczywiste. Świadomość potrzeby dokonania zmiany jest najczęściej poprzedzona licznymi sygnałami, które stopniowo kształtują świadomość menedżerów. W szczególności mogą to być takie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

elementy operacyjne, jak: pojawienie się nowych szans rynkowych i korzystne prognozy w tym zakresie, zgromadzenie nadwyżek finansowych zwiększających możliwości inwestycyjne, obserwacja tendencji rynkowych i przekonanie o nieuchronności zmian, szansa na zyskanie przewagi konkurencyjnej, niepowodzenie konkurencji.

Ustalanie celów to kolejny, niezwykle ważny etap, którego znaczenie wynika między innymi z często występującej konkurencji celów. Na tym etapie konieczna jest decyzja, które cele mają być osiągnięte w najbliższym czasie, a które ewentualnie w dalszej kolejności. Tego rodzaju wybór ma często znaczenie niemal strategiczne dla firmy. Przykładami celów, które mogą być wyznaczane dla firm medialnych, są: zdobycie określonego udziału w rynku, wejście na nowe rynki z nowymi lub dotychczasowymi produktami i usługami, zwiększenie zaufania do firmy, redukcja kosztów (z czym często wiąże się również ograniczenie zatrudnienia). Celem mogą być także kwestie motywacyjne, na przykład ograniczające fluktuację pracowników, poprawiające komfort pracy.

Każdy cel może być zazwyczaj osiągany na różne sposoby, a zadaniem menedżerów jest dokonanie diagnozy sytuacji wyjściowej i określenie, które zmienne mają podstawowe znaczenie dla osiągnięcia założonego celu oraz dla oceny stopnia realizacji zamierzeń. Wiele organizacji działa w warunkach swoistego szumu informacyjnego, wynikającego z szybkiego dostępu do wielkiej liczby niekiedy bardzo szczegółowych danych obrazujących obecną działalność i stan firmy. Dane te są zazwyczaj potrzebne, jednak nadmierne skupienie na nich uwagi może prowadzić do pewnej niemożności określenia tego, co jest ważne, w odróżnieniu od tego, co w danej sytuacji jest mało istotne lub wtórne. Etap diagnozy wiąże się nie tylko z ryzykiem zaangażowania zasobów na niewłaściwy cel, ale także z ryzykiem upływu czasu. Firma, skupiając się na realizacji niewłaściwie określonego celu i na zmianach z nim związanych, trwoni czas, który może wykorzystać konkurencja. Historia nieudanych przedsięwzięć medialnych, powiązanych na przykład z uruchomieniem nowego tytułu, nietrafnym wyborem formatu dla stacji radiowej, błędną kampanią reklamową lub wdrażaniem słabo rozwiniętej technologii (chociażby inwestycje niektórych amerykańskich wydawców gazet w technologię teletekstu), często zaczyna się od nietrafnej diagnozy i błędnego wyboru zmiennych.

Wybór odpowiedniej techniki wprowadzania zmian ma dość obfitą literaturę i jeszcze bogatszą praktykę. James A.F. Stoner i Charles Wankel rozpatrują to zagadnienie w kontekście doskonalenia organizacji, co wydaje się podejściem dobrze uzasadnionym. Istota analizowanego problemu polega na sprawności organizacyjnej prowadzącej do osiągania zamierzonych celów[31]. Dość powszech-

[31] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 319–322.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

nie stosowane są trzy techniki wprowadzania zmian: technika sondażowa, tworzenie zespołów oraz siatka kierownicza.

Pierwsza z nich sięga po powszechnie znane narzędzie, jakim jest ankieta, przy czym jej stosowanie nie polega jedynie na gromadzeniu informacji, ważny jest bowiem sam proces realizacji. Proces ten przebiega w kilku etapach i zaczyna się od tego, że menedżerowie szczebla kierowniczego wstępnie planują badanie, rozważając kwestie, które powinny być uwzględnione w określonym kontekście celów i zamierzeń. Etap drugi polega na gromadzeniu danych od wszystkich lub od wybranych pracowników firmy, z zachowaniem zasad realizacji tego rodzaju badań. Uzyskane w taki sposób dane przekazywane są kierownictwu, a następnie menedżerom odpowiedzialnym za stosowne zespoły funkcjonalne. Zebrane dane stają się następnie przedmiotem narad, które służą analizie uzyskanych wyników, w tym w szczególności ich interpretacji, opracowaniu propozycji zmian oraz przygotowaniu danych na niższy szczebel struktury organizacyjnej. Na najniższym poziomie organizacji stosowne dane są analizowane w podobny sposób. W procesie analizy i interpretacji danych istotna rola przypada konsultantom, którzy odgrywają rolę ekspertów dla menedżerów odpowiednich szczebli struktury organizacyjnej.

Zwolennicy tej techniki wprowadzania zmian wskazują na to, że angażuje ona wielu, a może się zdarzyć, że i wszystkich pracowników, ułatwia osiągnięcie konsensu w sprawach strategii postępowania, a tym samym istotnie zwiększa prawdopodobieństwo skutecznego wprowadzenia zmian.

Inna technika wprowadzania zmian polega na tworzeniu zespołów, które mogą mieć albo charakter stały, i wówczas ich struktura wewnętrzna oraz zasady podporządkowania i funkcjonowania są wyraźnie zdefiniowane, albo charakter specjalny, zazwyczaj wówczas, gdy są powoływane do rozwiązania jakiegoś konkretnego problemu. Zespoły pierwszego typu są zazwyczaj ukierunkowane na ocenę skuteczności działania oraz dążenie do jej poprawy przez rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, wyjaśnianie ról i celów, a kluczowe znaczenie mają w tym przypadku stosunki interpersonalne. Grupy specjalne skupiają się na dążeniu do osiągnięcia wytyczonego celu, dla ich działania zaś bardzo istotne są zagadnienia komunikacji, podejmowanie decyzji oraz przydział zadań. W firmach medialnych korzystających w znacznym stopniu z pracowników twórczych powoływanie zespołów ma szczególne znaczenie. Rolą zarządzających jest często budowanie zespołów o charakterze kreatywnym, w których świadomie konfrontuje się jednostki o różnych doświadczeniach i stylach myślenia. W takich firmach często ważniejsze od *know-how* (wiedzieć, jak coś zrobić) jest *know-who* (wiedzieć, kto może coś zrobić). Zadaniem menedżerów staje się zatem nie tyle doskonalenie wiedzy pracowników, ile pozyskiwanie jej od osób wewnątrz i na zewnątrz firmy: wyszukiwanie odpowiednich jednostek,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

filtrowanie i tworzenie połączeń ze strukturą firmy. W branży kreatywnej ważne są kontakty nieformalne i spotkania twarzą w twarz[32].

Technika tworzenia siatek kierowniczych oparta jest na założeniu, że istnieją dwa podstawowe wymiary stylu kierowania, a konkretne style są wypadkową stopnia intensywności zainteresowania kierownictwa różnych szczebli relacjami z ludźmi oraz zabieganiem o wyniki. Za najlepsze uważa się te grupy, które mają wysoką wydajność i zadowolonych pracowników. Powstawanie takich siatek kierowniczych wiąże się z kilkoma etapami postępowania, obejmującymi takie czynności, jak: szkolenie kierowników, doskonalenie zespołu, doskonalenie międzygrupowe, ustanawianie celów oraz ich osiąganie aż do pewnej, zazwyczaj przejściowej, stabilizacji.

Faza planowania zmian wiąże się z umieszczeniem wypracowanych propozycji w czasie oraz stosownym podziałem zasobów. Dla wielu mediów czynnik czasu jest niezmiernie ważny. Media, zwłaszcza elektroniczne, ale też dzienniki i tygodniki, pracują w systemie niemal ciągłym, wprowadzanie zmian jest zatem szczególnie uwarunkowane. Przede wszystkim zmiany widoczne dla odbiorców muszą być rozłożone precyzyjnie w czasie, tak aby nie doprowadziły na przykład do przerwania produkcji. Znaczna część produkcji medialnej, na przykład telewizyjnej, powstaje w dość długim czasie. Od akceptacji pomysłu i zawarcia stosownej umowy do emisji zamówionego utworu (chociażby serialu) mija zazwyczaj wiele miesięcy, niekiedy około roku. Ze względu na zaciągnięte zobowiązania i poniesione nakłady stacje przeważnie nie mogą sobie pozwolić na rezygnację z produktów, które z bieżącej perspektywy nie są oceniane najlepiej, bo w praktyce oznaczałoby to marnotrawstwo zasobów. Zmiany muszą być zatem dobrze zaplanowane w czasie i przewidywalne.

Faza wdrażania zmian uruchamia zazwyczaj złożone procesy, które często są ujmowane w kategoriach świadomego wywoływania kryzysu w organizacji. Wprowadzanie zmian niemal zawsze wiąże się z zakłóceniem w sferze stosunków międzyludzkich oraz w komunikacji. Pierwsza faza wdrożenia to zwykle szok i zagrożenie; zmiana jest postrzegana jako element burzący dotychczasowy porządek rzeczy, co prowadzić może do pewnej dezorganizacji. W fazie drugiej pojawiają się zachowania defensywne oraz próba obrony dotychczasowego stanu rzeczy. Jeżeli promotorzy zmian są silnie zdeterminowani i zdecydowani na ich wprowadzenie, muszą wytrzymać związaną z tym presję. Przejście do fazy trzeciej oznacza narastające przekonanie o konieczności przyjęcia nowych rozwiązań – jeśli zakończy się powodzeniem, to następuje przystosowywanie się do zmiany, czyli reorganizacja, powstanie nowych struktur oraz odpowiednie przekształcenia[33].

---

[32] C. Bilton, *Management and Creativity. From Creative Industries to Creative Management*, Blackwell Publishing, Malden 2007, s. 23–62.

[33] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 378.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Wprowadzanie zmian jest więc złożonym procesem, w którym pojawiają się skomplikowane zjawiska psychologiczne i społeczne. Z tego punktu widzenia sukces w ich realizacji zależny jest od umiejętnego wyodrębnienia różnych kategorii podmiotów zainteresowanych zmianą. Wśród nich szczególne role przypadają promotorom zmiany, a więc tym, którzy również z powodów formalnych mają uprawnienia do wprowadzania zmian (kierowniczy szczebel zarządzania). Często zmiany są utożsamiane (czy też personifikowane) z promotorem lub promotorami podejmującymi decyzję o ich realizacji. Promotorzy zazwyczaj wskazują tak zwanych agentów zmian, czyli wszystkich, którzy są bezpośrednio odpowiedzialni za ich realizację. Program zmian obejmuje także trzecią, przeważnie najliczniejszą grupę osób, a więc adresatów zmian. Są to ludzie, od których oczekuje się zmiany sposobów działania lub zachowania.

Wdrażając zmiany, trzeba liczyć się z możliwością wystąpienia trudności. Mogą się one okazać na tyle istotne, że w praktyce uniemożliwiają osiągnięcie zamierzonego stanu. Na ten temat istnieje dość wyczerpująca literatura. Analizuje się zarówno źródła oporu wobec zmian, jak i bariery, które mogą silnie wpływać na zdolność ich realizacji. Podstawowymi źródłami niechęci wobec zmian są: niepewność co do ich przyczyn i skutków, niechęć do rezygnacji z dotychczasowej pozycji lub przywilejów oraz świadomość istnienia słabych stron proponowanych zmian[34]. Nowsze badania skupiają się na barierach, wśród których szczególne znaczenie mają: nacisk na efekty doraźne i krótkoterminowe (potrzeba natychmiastowego sukcesu), opór średnich szczebli zarządzania (brak zrozumienia dla całości), brak czasu (nacisk spraw bieżących), brak uporządkowanego podejścia do zmiany (zmiany do pewnego stopnia żywiołowe), nieświadomość potrzeby wprowadzania zmian (uznanie, że tak, jak jest, jest dobrze) oraz brak sprawnego przywództwa[35].

W trakcie wdrażania wskazuje się także na aspekty etyczne, które mogą w ostatecznym rozrachunku okazać się silnie motywujące. Są to: akcentowanie konieczności zmian i wskazywanie na zagrożenia w sytuacji, gdy się ich nie przeprowadzi, wskazywanie na korzyści związane ze zmianami (funkcja użyteczności zmian dla pracowników), wreszcie zainteresowanie ich skutecznym przeprowadzeniem i, w przypadku osiągnięcia celów, wspólnym sukcesem.

Ostatnia faza nie jest zwykłym zamknięciem pewnego cyklu postępowania. Dokonanie oceny osiągniętych efektów, wskazanie na sukcesy i niepowodzenia oraz analiza przyczyn ewentualnych odchyleń od stanu założonego z jednej strony nadają zmianom charakter działania wspólnego (sukces lub porażka), z drugiej zaś stają się punktem wyjścia do dalszych zmian. Proces doskonalenia organizacji nie kończy się, ale ma charakter stały, choć różna może być jego intensywność.

---

[34] J.A.F. Stoner, Ch.Wankel, *op. cit.*, s. 310.
[35] J. Brilman, *op. cit.*, s. 380.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Badania nad zarządzaniem zmianą w firmach medialnych

Zainteresowanie zmianami, które dokonują się w firmach medialnych, jest coraz większe, a towarzyszą temu różne stanowiska teoretyczne. Podsumowując efekty roboczej dyskusji badaczy z różnych krajów Europy i USA na temat organizacji medialnych, która odbywała się w październiku 2006 roku, Leona Achtenhagen wskazała na trzy perspektywy badawcze[36]. Pierwsza, nawiązująca do koncepcji instytucjonalnej, zwraca uwagę na wpływ struktury społecznej i otoczenia firm na ich działanie oraz sposób zorganizowania. Zgodnie z tą teorią zmiany zachodzą w poważnym stopniu pod naciskiem konkurencji, a zwłaszcza w wyniku pojawienia się nowych graczy na rynku, co wymusza aktywność istniejących firm. Przykład zachowań firm muzycznych potwierdza istnienie i znaczenie tego rodzaju dostosowań, które w rezultacie mogą doprowadzić do swoistej dekompozycji tradycyjnych firm. Pod wpływem konkurencji ze strony takich potentatów, jak Napster czy Apple (iTunes oraz iPod) zmieniły się role, relacje i działania między różnymi uczestnikami rynku. Szczególnym wariantem podejścia instytucjonalnego jest teoria strukturacji Anthony'ego Giddensa, która wychodzi z założenia, że zjawiska i zdarzenia społeczne są zawsze nie w pełni zdeterminowane i nierozstrzygnięte, a dla poznania istotna jest przede wszystkim analiza praktyk społecznych[37]. Takie podejście właściwe jest badaczom interesującym się wpływem konwergencji na działalność i organizację poszczególnych firm medialnych. Szczególnym przykładem są międzynarodowe rynki telewizyjne i występujące na nich formaty programowe o zasięgu globalnym, o których menedżerowie w mediach muszą wiedzieć i które biorą pod uwagę przy decyzjach programowych[38].

Koncepcja dwoistego zarządzania (*managing dualities*) prowadzi do rozważenia coraz częściej występującej swoistej sprzeczności między wymogami profesjonalnego działania firm medialnych a celami komercyjnymi. Wiele firm medialnych stoi wobec konieczności dokonywania tego rodzaju wyboru między profesjonalizmem a komercją, i nie dotyczy to tylko sensacyjnej prasy popularnej[39].

---

[36] L. Achtenhagen (red.), *Organizing Media: Mastering the Challenges of Organizational Change*, Media Management and Transformation Centre, JIBS Research Reports, Jönkoping International Business School, Jönkoping 2007, Vol. 1, s. 1–6.

[37] A. Giddens, *Stanowienie społeczeństwa*, Zysk i S-ka, Warszawa 2003.

[38] K.D. Altmeppen, K. Lantzsch, A. Will, *Organizing Entertainment Acquisition and Production in the TV Business: Flowing Networks between Markets and Hierarchy*, [w:] L. Achtenhagen (red.), *Organizing*..., s. 147–162.

[39] L. Achtenhagen, E. Raviola, *Organizing Internal Tensions: Duality Management of Media Companies*, [w:] L. Achtenhagen (red.), *op. cit.*, s. 127–146.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Przedstawiona przez Karla E. Weicka[40] koncepcja nadawania sensu (*sense-making*) znalazła swoje zastosowanie w analizie zarządzania zmianą w prasie codziennej. Według tego podejścia nadawanie sensu działaniom organizacji powinno uwzględniać siedem aspektów:

1) sens jest zawarty w konstrukcji organizacji;
2) ma charakter retrospektywny;
3) zaznacza się wpływ środowiska (otoczenia);
4) jest procesem społecznym;
5) nie ma początku ani końca;
6) ludzie naturalnie dokonują wyboru ograniczonej liczby celów;
7) bardziej liczą się wiarygodność i prawdopodobieństwo niż ścisła zgodność z rzeczywistością.

Sens powinien być zawarty w samej konstrukcji organizacji, stanowiąc niejako wstępny warunek nadawania znaczenia działaniom organizacji. Zatem elementy organizacji nie są dziełem przypadku – ich dobór i relacje stanowią efekt świadomego wyboru i decyzji. Nadawanie sensu ma charakter retrospektywny, a więc zazwyczaj jest widoczne dopiero po pewnym czasie. Zdolność rozumienia tego, co udało się osiągnąć, z jednej strony wpływa na powodzenie bieżących działań, z drugiej jest łatwiejsza do obserwacji niż analiza stanu aktualnego i oczekiwań na przyszłość. Otoczenie w organizacji odgrywa swoją rolę w nadawaniu sensu, ale ludzie pracujący w firmach medialnych kształtują środowisko i warunki swojej pracy. Nadawanie sensu ma charakter procesu społecznego, a w mediach kooperacja jest nieodzowna. Proces nadawania sensu nie ma początku ani końca, można też uznać, że ma charakter stały i ciągły. Ludzie naturalnie dokonują selekcji celów i koncentrują się na ograniczonej ich liczbie – ten wybór, poza innymi czynnikami, często jest uwarunkowany własnym interesem pracownika. Podstawowymi wytycznymi działania są bardziej wiarygodność i prawdopodobieństwo aniżeli ścisła zgodność z rzeczywistością. Ta ostatnia właściwość oznacza, że pracownicy mediów zazwyczaj nie sprawdzają wszystkich możliwych informacji i rozwiązań jakiegoś problemu, ale raczej poprzestają na pierwszym, możliwym do akceptacji[41]. W zmianach organizacyjnych zachodzących w firmach medialnych charakterystyczna jest waga, jaką należy przywiązywać do tego, jak propozycje zmian są postrzegane przez pracowników. Jeśli istota tych zmian zostanie doceniona, twórczy pracownicy firmy mogą istotnie wzbogacić sens doskonalenia organizacji, porzucając rutynę i dodając elementy wzbogacające pożądany kierunek zmiany.

---

[40] K.E. Weick, *Sensemaking in Organization*, Sage, Thousand Oaks–London 1995.

[41] F.E. Fee, *Firestorm in the Newsroom: Cultural Issues in Altering Media Organizations* oraz G. Sylvie, S.J. Moon, *Framing Change: Who's Charge in the Newsroom*, [w:] L. Achtenhagen (red.), *op. cit.*, s. 65–126.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

W opinii Chrisa Biltona w przemysłach twórczych, a te stanowią główny nurt mediów, innowacje prowadzące do zmian są stopniowym, ewolucyjnym procesem, racjonalnym w naturze, będącym bardziej wynikiem wspólnego, zbieżnego myślenia (*convergent thinking*) aniżeli eksplozją artystycznych inspiracji i naukowych odkryć oraz rozbieżnego myślenia (*divergent thinking*). W przeprowadzaniu zmian liczą się także kontynuacja, zdobywanie inspiracji, wiedzy, pamięci i często unikalnych doświadczeń właściwych dla danej dziedziny[42].

[42] C. Bilton, *op. cit.*, s. 116–137.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

3

W poszukiwaniu panaceum

Burzliwe przemiany, którym poddawane są media, skłaniają do poszukiwania jakiegoś klucza lub środka, dzięki któremu możliwe będzie sprostanie wymogom coraz mniej pewnej przyszłości. W końcu lat 90. XX wieku w literaturze medioznawczej prowadzono dość ożywioną dyskusję na temat tego, który element otoczenia mediów okaże się najważniejszy dla ich przyszłości. Formułowano w tej sprawie różne oczekiwania i prognozy. Przekonanie, że najistotniejszy okaże się konsument mediów, wyrażała chociażby prezes Hewlett-Packard Carla Fiorina, która stwierdziła: „W erze cyfrowej przyszłość jest jedna, ta, w której konsument ogląda to lub słucha tego, co chce oglądać, kiedy tego chce, w czasie, kiedy chce, na wybranym przez siebie urządzeniu. To jest pokolenie, które nie będzie czekało na dostarczenie zawartości w założonym czasie [...]”[1]. Taka opinia stanowi wyraz oczekiwania, że media muszą zwrócić się przede wszystkim do swoich odbiorców, skupiając się na badaniu, analizie i zaspokajaniu potrzeb coraz bardziej wymagających audytoriów, na dodatek działając w warunkach nasilającej się konkurencji. Takie przekonanie wyrażał też P. Drucker, który stwierdził: „klient będzie stanowił centrum ciążenia, centrum władzy. W ciągu ostatnich trzydziestu lat centrum władzy przesunęło się z dostawcy i producenta na dystrybutora. W ciągu następnych trzydziestu na pewno przesunie się na klienta – z tego prostego powodu, że dzisiaj na całym świecie to właśnie klient ma dostęp do informacji”[2]. „Królem” zatem miał się okazać odbiorca (*customer is King*). Z biegiem lat podkreślaniu znaczenia odbiorców towarzyszyła analiza samego pojęcia adresata działalności medialnej, a ze względu na charakter nowych mediów skłaniano się do uznania, że kategorią najbardziej odpowiednią jest „użytkownik” (*user*). Tego rodzaju przekonanie nie jest obce zwłaszcza specjalistom w dziedzinie marketingu, dla mediów stanowiło jednak w pewnym stopniu nowe wyzwanie.

[1] P.B. Orlik, S.D. Anderson, L.A. Day, W.L. Patrick, *Exploring Electronic Media: Chronicles and Challenges*, Blackwell Publishing, Malden 2007, s. 212.

[2] P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2000, s. 510–511.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Nie negując znaczenia odbiorców dla mediów, często wskazywano na to, że najważniejsza jest zawartość (*content*). Bez niej media nie są interesujące dla odbiorców, a rozwój nowych technologii, w tym zwłaszcza internetu w fazie początkowej, zdawał się potwierdzać tę na pozór oczywistą prawdę. Internauci byli zainteresowani nowym medium o tyle, o ile było im w stanie zaoferować informację, wiedzę i rozrywkę. Podobnie sądzili inni menedżerowie i specjaliści od mediów, zwłaszcza w sytuacji, kiedy bariery dostępu do masowej publiczności na skutek rozwoju nowych technologii wydawały się mniej istotne. Uznanie, że „królem jest zawartość mediów" (*content is King*), z czasem zaczęło być jednak podawane w wątpliwość, zwłaszcza w świecie nowych technologii internetowych. W miarę jak odbiorcy oswajali się ze światem internetu, coraz intensywnej dostrzegali jego komunikacyjne walory, w tym możliwości związane z pocztą elektroniczną, dyskusjami grupowymi, łącznością, przesyłaniem plików. Sukces internetu, a nawet galaktyczne myślenie o tym zjawisku[3], ukształtowały nieco nieprawdziwy obraz tego, czym w istocie jest sieć postrzegana przede wszystkim w kontekście bogactwa serwisów WWW. Coraz częściej wyrażany jest pogląd, że to nie WWW jest przyszłością internetu, ale raczej programy umożliwiające wymiany plików między milionami użytkowników. Analiza ruchu w internecie wskazuje ponadto, że ponad jedna trzecia ruchu jest generowana przez korporacje i wiąże się z obsługą ich funkcji biznesowych, a niekoniecznie z przekazywaniem treści typowych dla masowych mediów[4]. Następuje też pewne rozczarowanie postępującą komercjalizacją, w szczególności banalizacją zawartości mediów, które w jakimś stopniu wypełniają wymogi prawa Kopernika–Greshama mówiącego o tym, że pieniądz gorszy wypiera pieniądz lepszy (treści trywialne dominują w zawartości mediów i zainteresowaniach użytkowników).

Na nieco odmienny aspekt zagadnienia wskazali eksperci wysokiego szczebla w raporcie na temat polityki audiowizualnej, opracowanym na potrzeby Komisji Europejskiej. Stwierdzili oni, że jeśli: „«zawartość jest królem», to dystrybucja pozostaje kluczem do owego królestwa"[5]. Pojawił się zatem trzeci element powszechnej obecności mediów oraz ich zawartości w postaci systemów dystrybucji (*distribution is King*). Dla menedżerów medialnych jego istnienie jest także oczywiste – jeśli nie zapewni się rozpowszechniania przygotowanej z myślą o odbiorcach zawartości, cała działalność traci sens, i to nie tylko w znaczeniu ekonomicznym, ale również celowościowym.

Każdy z przedstawionych poglądów można racjonalnie uzasadnić, wskazując na wzrost znaczenia jednych elementów kosztem innych. Z przyjęciem określo-

---

[3] Por. M. Castells, *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Rebis, Poznań 2003.

[4] A. Odlyzko, *Content is Not King*, „First Monday" 2001, Vol. 6, No. 2.

[5] M. Oreja i in., *Report from the High Level Group on Audiovisual Policy*, EU Commission – Working Document, 1998, s. 4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

nego stanowiska w tej sprawie wiążą się pewne konsekwencje dla postępowania i zarządzania w firmach medialnych, w istocie jednak menedżer musi mieć w polu widzenia wszystkie wymienione elementy i żadnego nie zaniedbywać. Efektywne współdziałanie perspektywy konsumenckiej, oferowanej zawartości oraz systemów dystrybucji stanowi, jak się wydaje, klucz do dobrego zarządzania w firmie medialnej.

Koncepcją, która w szerokim sensie może oferować wyjście i rozwiązanie przedstawionego dylematu wyboru, jest zarządzanie zawartością (*content management*), rozumiane jako pewien proces wspierający informację (w szerokim znaczeniu zawartości) w jej cyklu życia. Z punktu widzenia zarządzania w mediach koncepcja ta może obejmować całość procesów zarządczych związanych z powstawaniem i obiegiem zawartości mediów.

Zarządzanie zawartością w mediach

Zarządzanie zawartością bywa rozumiane dość wąsko, jako pewien proces i zestaw technik wspierających, związanych z tworzeniem, aktualizowaniem, publikacją, ewentualnie tłumaczeniem, archiwizacją oraz wycofywaniem informacji (zawartości). W firmach medialnych proces ten przebiega w sposób bardziej złożony, a decyzje menedżerskie podejmowane na różnych szczeblach mogą na niego wywierać znaczny wpływ.

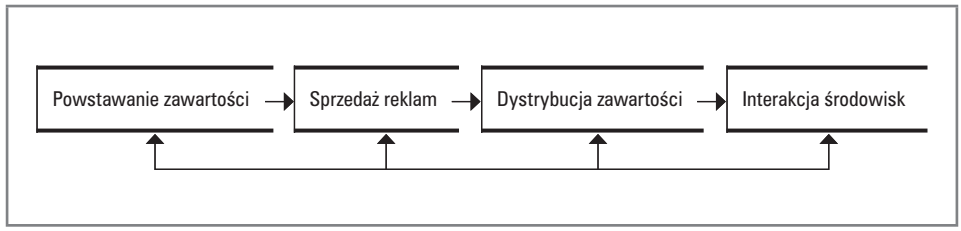
W szerokim rozumieniu zarządzanie zawartością w firmie medialnej jest pewnym zbiorem procesów dających się wyraźnie wyodrębnić (i tym samym w dużym zakresie autonomicznych), ale zarazem ściśle z sobą powiązanych, a mianowicie: wytwarzania zawartości, dystrybucji zawartości, sprzedaży reklamy (i tym samym uzupełniania zawartości) oraz interakcji ze strony odbiorców. Można zatem zarządzanie zawartością postrzegać jako jeden z najważniejszych procesów w zarządzaniu firmą medialną w tym sensie, że obejmuje on kluczowe i zarazem charakterystyczne dla przemysłu mediów procesy. Do analizy zarządzania zawartością w tym znaczeniu można posłużyć się sformułowaną przez Michaela Portera koncepcją „łańcucha wartości" (*value chain*), która przedstawia dodawanie wartości do produktu, począwszy od zakupu wszystkich tych elementów, które są niezbędne do realizacji produktu lub świadczenia usług, poprzez wykonywanie wszelkich operacji wytwórczych, aż po sprzedaż gotowego dobra i usług z nim związanych[6]. Pionowa dekonstrukcja działalności firm medialnych umożliwia wyodrębnienie różnych funkcji i etapów procesu produkcji, a tym samym ich pogłębioną analizę.

[6] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997, s. 193–201.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Tego rodzaju podejście jest użyteczne w analizie firm medialnych, możliwe jest bowiem wyodrębnienie podstawowych faz wytwarzania, które łączą producentów z odbiorcami (konsumentami mediów).

Ilustracja 3.1. Podstawowe procesy w firmach medialnych

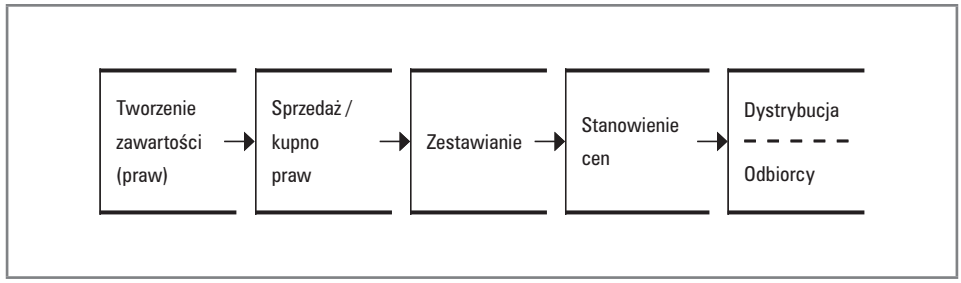


Źródło: opracowanie własne.

Każdy z wymienionych etapów wymaga analizy, zarazem jednak niezbędne jest zwrócenie uwagi na element interakcji występujący między wszystkimi ogniwami łańcucha wartości. Powstawanie zawartości jest w jakimś stopniu uwarunkowane interakcją odbiorców, podobnie jak systemy dystrybucji czy umieszczanie reklam w mediach. Specyficzne więzi powstają również między zawartością a systemami jej dystrybucji, systemy dystrybucji są z kolei interesujące dla reklamy, która często za ich pośrednictwem ocenia efektywność swoich działań.

Wytwarzanie zawartości jest naturalnym początkiem wszelkiej działalności firmy medialnej. W sensie technicznym i organizacyjnym proces ten wymaga wykonywania wielu czynności i zazwyczaj tworzenia licznych stanowisk pracy, związanych z gromadzeniem informacji, ich selekcją, techniczną edycją i doprowadzaniem do stanu możliwego do zaoferowania ostatecznym użytkownikom w postaci artykułu, audycji, książki, taśmy, nagrania i innych form. Istotą tego podstawowego procesu produkcyjnego w firmach medialnych jest wytwarzanie obiektów będących przedmiotem prawa autorskiego.

Ilustracja 3.2. Wytwarzanie zawartości w firmie medialnej



Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Dla tworzenia zawartości podstawowe znaczenie mają twórcy, którzy w mediach stanowią złożoną tkankę specjalności i zawodów, bardzo często współpracujących *ad hoc*, a więc w zależności od konkretnego zadania lub projektu. Jednym z najważniejszych zadań menedżerów firm medialnych jest podjęcie decyzji co do tego, którzy i jacy specjaliści są niezbędni, a którzy mogą być zatrudniani lub pozyskiwani do współpracy doraźnie, stosownie do potrzeb. W produkcji medialnej charakterystyczny jest podział na produkcję realizowaną własnymi siłami i zasobami firm medialnych oraz produkcję pozyskiwaną z zewnątrz. Ta właściwość towarzyszy mediom niemal od początku, choć wówczas zawartość pozyskiwaną w mediach drukowanych stanowiły przede wszystkim serwisy informacyjne. Z biegiem czasu wydawcy zorientowali się, że znacznie taniej jest kupować gotowe produkty, które można będzie wykorzystać w mediach. W mediach o znacznie dłuższej tradycji, zwłaszcza w prasie codziennej, typowe jest raczej samodzielne wytwarzanie zawartości przez zatrudnionych dziennikarzy i innych specjalistów (na przykład grafików). W celu ograniczenia kosztów podejmowane są pewne wysiłki organizacyjne, takie jak tworzenie centrum redakcyjnego oferującego wszystkim tytułom należącym do jednego wydawcy pewną część zawartości z zakresu spraw krajowych, międzynarodowych, społecznych i ekonomicznych, pozostawiając redakcjom wytwarzanie zawartości głównie lokalnej i regionalnej. Jednak w warunkach silnej konkurencji posiadanie bardziej licznego i odpowiednio umotywowanego personelu twórczego może być ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Reporterzy są w stanie zaoferować własne, unikalne materiały dziennikarskie, odkryć oryginalne tematy, dotrzeć do nieznanych innym redakcjom źródeł itd. Nadmierne uzależnienie od serwisów agencyjnych sprawia, że zawartość mediów zbytnio się homogenizuje, co osłabia ich indywidualną zdolność konkurencyjną. Rozwiązanie pośrednie polega na skorzystaniu z pracy tzw. wolnych strzelców (*freelance journalist*).

Większość mediów, zwłaszcza informacyjnych, korzysta z usług nieetatowych dziennikarzy, którzy pracują na własną rękę. Zdarza się, że tacy dziennikarze zastępują w pewnych sytuacjach nieobecnych członków redakcji, a dzięki nim redakcje mają dodatkowe i mniej kosztowne źródła informacji. Szczególną cechą wolnych strzelców jest zdolność do wykonywania zadań wymagających długiego okresu pracy i poświęcenia. Skorzystanie z usług wolnego strzelca wiąże się zarazem z pewnym ryzykiem – redakcje nie mogą zazwyczaj oczekiwać, że materiał od takiego współpracownika jest oferowany na prawach wyłączności, a ponadto praca wolnego strzelca nie zawsze mieści się w kanonach konkretnej redakcji. Istnieje również zwiększone ryzyko wydawcy, który ostatecznie odpowiada za rozpowszechnianą zawartość, związane z tzw. podkoloryzowaniem faktów przez wolnego strzelca w celu podniesienia atrakcyjności tekstu[7].

[7] A. Boyd, *Dziennikarstwo radiowo-telewizyjne. Techniki tworzenia programów informacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 54–56.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Udział zawartości własnej, a więc wytwarzanej w firmie medialnej i pozyskiwanej, czyli wytwarzanej na zewnątrz jest bardzo zróżnicowany w zależności od branży. W prasie codziennej przeważa zawartość własna, w czasopismach proporcje mogą być już mocno zróżnicowane, w radiu znaczna część jest pozyskiwana, podobnie jak w telewizji, w dziedzinie muzyki i książek jest niemal w całości pozyskiwana, podobnie jak w przypadku portali internetowych. Niekiedy produkcja zewnętrzna jest wymuszana przez rozwiązania prawne – tak jest w telewizji, w stosunku do której w krajach Unii Europejskiej obowiązuje co najmniej dziesięcioprocentowy udział produkcji wytworzonej przez producentów niezależnych, ponadto obowiązkowe są kwoty produkcji europejskiej, które skłaniają do pozyskiwania, a nie samodzielnego wytwarzania zawartości[8].

Wytwarzanie zawartości własnej wiąże się zazwyczaj z przejmowaniem przez firmę medialną prawa do rozpowszechniania na różnych platformach oraz do obrotu dobrami medialnymi.

Nieco inaczej dzieje się w przypadku zawartości pozyskiwanej. Jest ona przedmiotem transakcji kupna lub sprzedaży. Dla przemysłu medialnego cechą charakterystyczną jest znacząca wielość rodzajów umów zawieranych w związku z obiektami będącymi pod szczególną ochroną prawa. Są to głównie: prawo autorskie (*copyright*), znaki towarowe i handlowe (*trademark*), patenty, projekty, tajemnice handlowe i informacje poufne. Podstawowym kryterium ochrony prawnej są oryginalność, utrwalenie na jakimś nośniku, narodowość twórcy lub miejsce publikacji. Przedmiotem ochrony są utwory muzyczne, artystyczne, literackie, dramatyczne oraz wiele ich części składowych w przypadku utworów złożonych[9]. Konstrukcja tego rodzaju umów jest dość skomplikowana, a menedżer w istocie nie musi mieć szczegółowej wiedzy w tym zakresie. Ponadto korporacje medialne z biegiem lat wypracowują im tylko właściwe praktyki obrotu prawami, które racjonalizują ten obrót. Firmy medialne kupują zarówno gotowe produkty medialne (na przykład filmy, seriale, książki, felietony, nagrania), jak i specyficzne dla nich produkty, a więc te, które zostaną dla nich wytworzone na podstawie przedstawionych projektów, scenariuszy, propozycji. Umowy określają zazwyczaj czas użytkowania prawa do produktu, zasięg terytorialny, podział ewentualnych zysków ze sprzedaży oraz wiele innych warunków i okoliczności.

Z punktu widzenia menedżera istotne jest, że nabycie prawa do dobra medialnego to pewien koszt wyłożony firmy medialnej, a jego zadaniem jest

[8] Dyrektywa 97/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 30 czerwca 1997 r. zmieniająca dyrektywę Rady 89/552/EWG, w sprawie koordynacji niektórych przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych państw członkowskich dotyczących wykonywania telewizyjnej działalności transmisyjnej (Dz. U. UE, wydanie specjalne, 2004, rozdz. 6, t. 2, s. 321), tzw. *Dyrektywa o telewizji bez granic.*

[9] M. Vinet, *Entertainment Industry*, Wadem Publishing Entertainment Industry Association, Quebec 2005, s. 1–152.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

uzyskanie jak największego przychodu z tego rodzaju inwestycji – w czasie i na warunkach wynikających z umowy. Dość istotną kwestię, jeśli chodzi o produkcję pozyskiwaną, stanowi również to, że w wielu przypadkach jest ona znacznie tańsza niż produkcja własna, co wiąże się ponadto z funkcjonowaniem wtórnego rynku praw (*syndication marketplace*)[10]. W organizacjach telewizyjnych, takich jak BBC (British Broadcasting Corporation), wprowadzono element wyboru producenta (*producer choice*), co doprowadziło do utworzenia specyficznego rynku wewnętrznego w ramach dużych organizacji. Tym samym w tych firmach wystąpił element konkurencji i starań o efektywność, co w sumie korzystnie wpłynęło na zdolności twórcze zatrudnionych pracowników, a zarazem było elementem sprzyjającym rozwojowi niezależnej produkcji.

Szczególną cechą obecnej fazy rozwojowej firm medialnych jest wytwarzanie przez nie i oferowanie więcej niż jednego produktu na rynku, a właściwie wielu produktów na wielu rynkach medialnych. Zarządzanie zawartością w warunkach wytwarzania wielu produktów dla wielu rynków jest sporym wyzwaniem dla menedżerów firm medialnych. W stosunku do takich firm bardziej właściwe niż „zarządzanie zawartością" wydaje się określenie „zarządzanie portfolio zawartości". W miarę jak portfolio zyskuje na znaczeniu, a firma staje się w istocie wielobranżowa, następują znaczne zmiany w strategii postępowania, organizacji i administrowaniu firmą medialną, ale również w zakresie zarządzania zawartością. Wielkie firmy wydają setki tytułów magazynów, mają dziesiątki kanałów telewizyjnych i bywa, że jednocześnie są obecne w kilku medialnych branżach[11].

Indywidualne dobra medialne zyskują dodatkową wartość poprzez kontekst, w jakim pojawiają się na rynku. Większość utworów medialnych wcześniej czy później staje się elementem pewnego pakietu lub zestawu – tak dzieje się oczywiście z artykułem lub zdjęciem prasowym, które zamieszcza się w sąsiedztwie innych artykułów i zdjęć, tak jest też w przypadku audycji radiowej lub telewizyjnej, ponieważ są one pewną integralną częścią programu ramowego stacji. Podobnie rzecz się ma z innymi utworami, takimi jak film lub nawet książka, mianowicie kiedy uzyskują postać produktową, są albo częścią programu stacji telewizyjnej (film), albo – wzbogacone o grafikę i wsparte promocją – pojawiają się w sieciach sprzedaży. Zestawianie zawartości medialnej stanowi jedną z najważniejszych kompetencji firm medialnych. Na tym etapie działania dokonuje się transformacja części składowych zawartości mediów (indywidualnych dóbr medialnych) w pewną zamkniętą całość o wartości i właściwościach większych niż prosta suma owych części składowych. Ostatecznymi efektami starań po-

[10] J. Ellis, *Television Production*, [w:] C. Allen, A. Hill (red.), *The Television Study Reader*, Routledge, New York 2004, s. 277–290.

[11] R.G. Picard (red.), *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

dejmowanych w tej fazie wytwarzania zawartości są: egzemplarz książki, gazety, czasopisma, nagranie, układ ramowy programu radiowego lub telewizyjnego, a w szerszym rozumieniu – na przykład w stosunku do platform cyfrowych – łączna oferta programowa, czyli tak zwany bukiet programów. Postępowanie w tym zakresie jest elementem swoistego *know-how* firm medialnych, wynika z doświadczeń, eksperymentów, zdolności analizowania skutków własnego postępowania i wyciągania wniosków z sukcesów oraz porażek.

Dobra medialne, które są przedmiotem procesu tworzenia odpowiednich ich zestawów, mogą być traktowane jako swego rodzaju aktywa o zróżnicowanym poziomie płynności (możliwość zmiany na gotówkę, na przykład poprzez sprzedaż) i ryzyka rynkowego (możliwość osiągnięcia przychodu ze sprzedaży, także reklam). Biorąc pod uwagę to, że działalność firm medialnych ma zazwyczaj charakter ciągły i dość często periodyczny, można założyć, że firmy nie są zainteresowane jednorazową eksploatacją najlepszych aktywów, a ich cele są rozłożone w czasie. Z takiego założenia wynika istotna właściwość procesu zestawiania zawartości, polegająca na swoistym łączeniu mniej i bardziej wartościowych elementów zawartości, tak aby skupiać zainteresowanie różnych odbiorców w dłuższym czasie. Niemal klasycznym przykładem takiego postępowania jest rynek praw filmowych, na którym standardowo wielcy dystrybutorzy, przedstawiciele czołowych studiów produkcyjnych najchętniej oferują pakiety filmów, które zazwyczaj zawierają wysokobudżetowe produkcje cieszące się dobrymi wynikami w dystrybucji kinowej wraz z innymi tytułami, często o znacznie gorszej jakości i reputacji.

Dla końcowych odbiorców dobra medialne są dostępne zarówno odpłatnie, jak i nieodpłatnie. Nie zmienia to jednak faktu, że każda firma medialna zajmuje się ustalaniem cen na swoje produkty i usługi. Stwierdzenie to wydaje się oczywiste, gdy odnosimy je do książek, większości dzienników i czasopism, a także nagrań. W praktyce rynkowej obecności tych produktów medialnych pojawiają się różne kategorie cen dla różnych odbiorców i pośredników w systemach dystrybucyjnych. Ceny te są bezpośrednio związane z produktem oferowanym końcowym odbiorcom. W przypadku mediów dostępnych nieodpłatnie firmy medialne ustalają ceny dla pośrednictwa oferowanego przez konkretne produkty medialne, czyli ceny reklam lub sponsoringu. Wówczas zainteresowani nabywcy – reklamodawcy – którzy ze swoimi komunikatami chcą dotrzeć do określonej liczby potencjalnych klientów, płacą za pośrednictwo oferowane przez kanały telewizyjne lub stacje radiowe albo bezpłatnie dystrybuowane dzienniki i czasopisma. Zatem również i tutaj dochodzi do stanowienia cen i ich związku z zawartością.

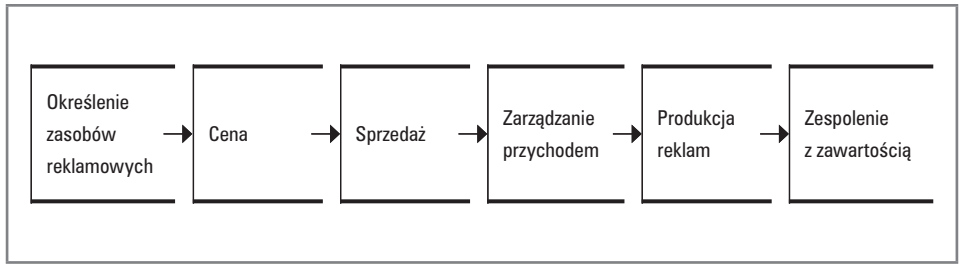
Specyficznym rodzajem ceny jest abonament, dość powszechnie stosowany jako źródło finansowania nadawców radiowych i telewizyjnych nadawców publicznych. W komercyjnym sektorze telewizyjnym rozwijają się ponadto płatne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

systemy udostępniania zawartości, w tym platformy cyfrowe oraz płatne kanały tematyczne lub zestawy takich kanałów. Tendencja do oferowania płatnych usług nie ominęła też radia, gdzie z usług płatnego satelitarnego radia Syrius korzysta około 24 milionów słuchaczy[12]. Niektórzy badacze uważają, że jakkolwiek stanowienie cen dla końcowych użytkowników ma znaczący wpływ na przychody firm medialnych, to jednak jest w niewielkim stopniu przedmiotem zainteresowania menedżerów. Przyczyna takiego stanu rzeczy tkwi w stanowieniu cen na podstawie obserwacji rynku, tendencji historycznych oraz porównań z cenami oferowanymi przez konkurencję[13]. Takie przekonanie wydaje się odpowiadać obserwacjom ekonomistów, którzy, analizując struktury rynkowe mediów, wskazują na znaczenie konkurencji niecenowej, a więc realizowanej za pośrednictwem innych elementów niż cena produktu lub usługi medialnej (na przykład konkurowanie jakością zawartości, efektywnością dystrybucji, szybkością reagowania na wydarzenia itd.).

Ostatni etap zarządzania zawartością to ulokowanie produktu lub usługi na rynku. W tym obszarze można przede wszystkim wskazać na działania skierowane na różnego rodzaju systemy dystrybucyjne, a więc na pośredników między firmą medialną a końcowym odbiorcą oraz na końcowego odbiorcę. Ten obszar aktywności menedżerów wiąże się z wykorzystaniem rozmaitych instrumentów promocji i charakteryzuje się znaczną różnorodnością metod działania. Obejmuje zarówno działania skierowane do konkretnego klienta oraz do detalistów, niebędące reklamą i niekorzystające z pośrednictwa innych mediów – tzw. BTL (*below the line*), w tym z bezpośredniej wysyłki oraz promocji konsumenckiej, jak i działania reklamowe, realizowane przede wszystkim w mediach – tzw. ATL (*above the line*).

Ilustracja 3.3. Proces sprzedaży reklam



Źródło: opracowanie własne.

[12] J.R. Dominik, *The Dynamics of Mass Media. Media in the Digital Age*, McGraw-Hill, New York 2006, s. 149 (dane z 2013 roku).

[13] A. Aris, J. Bughin, *Managing Media Companies. Harnessing Creative Value*, John Wiley and Sons, Ltd., The Atrium, Southwestern Gate, Chichester 2005, s. 15.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Oferowana zawartość ma dla firmy medialnej znaczenie podstawowe, ponieważ jest tym dobrem, które oferowane odbiorcom – odpłatnie lub nieodpłatnie – umożliwia osiąganie przychodu. Wiele branż medialnych jest dodatkowo silnie uzależnionych od przychodów osiąganych z reklamy oraz sponsoringu. Także dla tych przychodów podstawowa zawartość medium ma istotne znaczenie.

Punktem wyjścia jest określenie zasobów reklamowych (*inventory*), którymi rozporządza firma medialna w ogóle, a konkretne medium w szczególności. W tym zakresie można zauważyć wiele różnic między mediami. Przede wszystkim media drukowane w praktyce nie mają ograniczeń ilościowych, a więc wszelkie ograniczenia ich zasobów mogą być traktowane jako element swobodnego wyboru wydawcy. Dokonując tego wyboru, wydawca kieruje się doświadczeniem, które mu podpowiada, jaka część powierzchni może być wypełniona przekazami reklamowymi. Jego zasoby nie są zatem precyzyjnie zdefiniowane, choć zarazem, w pewnych przypadkach, są ściśle ograniczone (na przykład powierzchnia reklam na okładkach czasopism jest zdeterminowana liczbą wydań, a więc limitowana). W praktyce wydawcy stosują rozmaite sposoby postępowania, co sprawia, że precyzyjne określenie proporcji między reklamą a częścią redakcyjną bywa znacznie utrudnione. Wiele periodyków zamieszcza dodatki reklamowe lub ogłoszeniowe, których powierzchnia znacznie przekracza zawartość redakcyjną. Jednocześnie te dodatki dają się łatwo oddzielić od samego dziennika lub czasopisma, a więc mogą być traktowane jako osobny druk. W mediach elektronicznych, takich jak radio i telewizja, reklama podlega ilościowej reglamentacji. W Europie ustanowione są dwa limity czasu nadawania przekazów promocyjnych: dzienny i godzinowy. Podstawowymi przesłankami wprowadzenia ilościowych ograniczeń są: ochrona konsumenta przed nadmiernym nasyceniem programu treściami promocyjnymi, zapewnienie choćby cząstkowej ochrony integralności audycji radiowej lub telewizyjnej, tak aby przekazy promocyjne nie przesłaniały merytorycznej istoty audycji, oraz ochrona interesów mediów drukowanych (większa atrakcyjność i większe możliwości kreacyjne reklam, zwłaszcza telewizyjnych, przy braku ograniczeń ilościowych sprzyjałyby przesuwaniu budżetów reklamowych do telewizji, także kosztem wydawców)[14]. W tej dziedzinie regulacja bierze pod uwagę szerszy społeczny kontekst działalności mediów i ich znaczenia dla funkcjonowania sfery publicznej.

Zagadnienie reglamentacji ilościowej jest w praktyce dość kontrowersyjne, z jednej strony bowiem nie chroni odbiorców przed nadmiarem reklam (jeśli w ogóle można określić, jaka liczba reklam jest nadmierna), z drugiej zaś skłania odpowiedzialnych menedżerów do poszukiwania „twórczych" rozwiązań i in-

[14] M. Ożóg, *Reklama radiowa i telewizyjna*, [w:] E. Traple, J. Adamczyk, P. Barta, X. Konarski, W. Kulis, P. Litwiński, Z. Okoń, M. Ożóg, P. Podrecki, G. Skiba, M. Świerczyński, T. Targosz, *Prawo reklamy i promocji*, LexisNexis, Warszawa 2007, s. 333–334.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

terpretacji, które – formalnie zgodne z prawem – niekoniecznie korespondują z istotnym sensem ograniczeń (na przykład przy ograniczeniu godzinowym do 12 minut reklam w godzinie nadawania możliwe jest emitowanie 24-minutowego bloku reklamowego na styku godzin zegarowych). Trzeba przy tym zaznaczyć, że wprowadzenie ograniczeń nadało reklamie radiowej, a przede wszystkim telewizyjnej jako bardziej pożądanej, charakter dobra rzadkiego, co umożliwia nadawcom realizowanie odpowiedniej polityki cenowej. Gdyby dostępne zasoby nie były ograniczane, podobnie jak w przypadku prasy, pozycja negocjacyjna nadawców uległaby istotnej zmianie. W krajach Unii Europejskiej wprowadzono dyrektywę „o audiowizualnych usługach medialnych". Jednym z jej istotnych postanowień jest znaczna liberalizacja w zakresie lokowania produktu (*product placement*) w ramach szeroko rozumianych audiowizualnych usług medialnych. Lokowanie produktu zostało uznane za formę zbliżoną do sponsoringu i polega na włączeniu lub odwołaniu się do produktu, usługi lub znaku towarowego w taki sposób, aby wyeksponować go w ramach audiowizualnej usługi medialnej, zazwyczaj odpłatnie lub za inne świadczenie. Przyjęcie tego rodzaju rozwiązania, mimo ograniczeń związanych z pewnymi typami audycji, znacząco poszerzyło zakres zasobów dostępnych dla reklamodawców lub sponsorów.

Bardziej skomplikowanym zagadnieniem jest problem zasobów reklamowych w nowych usługach medialnych, w tym zwłaszcza w serwisach WWW. Wielość form i rozwój oprogramowania umożliwiającego dopasowywanie oferty do zainteresowań potencjalnego nabywcy (systemy typu zarządzanie relacjami z klientami – *customers relationships management*) sprawiają, że w istocie zasoby wydają się nieograniczone, a ich wykorzystanie jest kwestią popytu oraz polityki wydawców tych serwisów.

Z punktu widzenia menedżerów w firmach medialnych istotne są dwa cele – z jednej strony poszerzanie zasobów reklamowych i sponsorskich, z drugiej zaś tworzenie warunków do osiągania jak najlepszej efektywności sprzedaży już posiadanych zasobów. Pierwszy cel jest realizowany poprzez ekspansję, rozwijanie nowych produktów, tworzenie portfolio zawartości, drugi natomiast dotyczy bardziej bieżących kwestii stanowienia cen i polityki sprzedażowej.

O ile konkurencja w dziedzinie zawartości ma przede wszystkim charakter niecenowy, o tyle konkurencja mediów w reklamie ma głównie charakter cenowy. Cena reklamy jest w istocie ceną pośrednictwa w nawiązaniu kontaktu między reklamodawcą a potencjalnym klientem oferowanych przez niego dóbr i usług. Ceny reklam są pilnie śledzonym elementem rynkowych zachowań firm medialnych. Specyfiką rynku reklamowego jest to, że wprawdzie cenniki reklam są relatywnie łatwo dostępne dla wszystkich zainteresowanych, ale ich związek z rzeczywistością jest niewielki, o czym świadczą na przykład znaczące rozbieżności między oszacowaniami wartości rynku reklamowego i przychodami osiąganymi przez poszczególne firmy medialne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

a rzeczywistymi wydatkami na reklamę i przychodami firm. Rozbieżności te często sięgają kilkudziesięciu procent. Jedną z najważniejszych przyczyn tego stanu rzeczy jest udzielanie przez firmy medialne rabatów hurtowych uzależnionych od wielkości zakupów dokonanych przez reklamodawcę. Można więc stwierdzić, że szczególną właściwością firm medialnych w dziedzinie polityki cenowej związanej z reklamą i sponsoringiem jest realizowanie tzw. doskonałej dyskryminacji cenowej (dyskryminacji pierwszego stopnia), która polega na sprzedaży tego samego produktu różnym nabywcom po różnych cenach[15]. Efekt ostateczny jest wynikiem negocjacji stron. Ujawnienie szczegółów polityki rabatowej i cenowej oznaczałoby znaczne pogorszenie pozycji negocjacyjnej firm medialnych, kontrahenci bowiem niejako z góry mogliby oczekiwać określonych ustępstw ze strony firmy. Dla menedżerów w firmach medialnych istotne jest zatem stworzenie procedur realizacji polityki cenowej w taki sposób, aby nie osłabiać swojej pozycji negocjacyjnej.

Większość firm medialnych samodzielnie zajmuje się sprzedażą reklamy. W tym celu organizowane są biura i działy skupiające specjalistów – handlowców, analityków – których zadaniem jest sprzedaż potencjalnych zasobów reklamowych. Działalność ta jest zazwyczaj wspierana zabiegami promocyjnymi, mającymi na celu uświadomienie potencjalnym nabywcom korzyści związanych ze skorzystaniem z oferty konkretnego medium. Korzystanie z instrumentów promocji wymaga współpracy z wytwórcami zawartości oraz osobami odpowiedzialnymi za zestawianie produktu (politykę programową). Wiedza o tym, jakie produkty będą oferowane, staje się w ten sposób istotnym elementem oferty handlowej i negocjacji cenowych. W mediach elektronicznych działy reklamy uczestniczą w opiniowaniu propozycji programowych, szacują potencjał przychodowy propozycji programowej, nie są zatem neutralne w stosunku do oferowanej zawartości. Firmy medialne, oferujące produkty i usługi dostępne na szerokim rynku ogólnokrajowym lub nawet międzynarodowym, zazwyczaj współpracują z agencjami reklamowymi i domami mediowymi. Kontrakty z nimi mają dla nich podstawowe znaczenie, ponieważ zakup ma charakter hurtowy i zarazem najczęściej długookresowy, co sprzyja stabilizacji ekonomicznej mediów. Media drukowane, zwłaszcza o charakterze lokalnym lub regionalnym, realizują sprzedaż za pośrednictwem własnych biur.

Znaczna zależność wielu mediów od przychodów osiąganych z reklamy sprawia, że zarządzanie nimi nabiera dużego znaczenia dla działalności firm medialnych. Zarządzanie finansowe polega na systematycznym planowaniu, monitorowaniu i kontroli finansów firmy. W zakresie planowania najważniejsze jest opracowanie, często na podstawie danych przeszłych, projekcji przychodów i projektowanych wydatków. Monitorowanie obejmuje przegląd sprawozdań

[15] E. Moroz, *Podstawy mikroekonomii*, PWE, Warszawa 2005, s. 174–177.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

finansowych oraz opracowań i wskaźników obrazujących efektywność działania firmy. Dla firm o wysokim stopniu zależności od przychodów z reklamy dochody osiągane z tego tytułu stanowią potwierdzenie prawidłowości w zakresie szeroko rozumianego zarządzania zawartością. Monitoring finansowy przychodów reklamowych może być też sygnałem o potrzebie weryfikacji wcześniej przyjętych założeń związanych z zawartością (polityką programową). Kontrola obejmuje przede wszystkim wewnętrzne sprawdzanie przestrzegania obowiązujących procedur[16]. W przemyśle mediów zarządzanie przychodami reklamowymi dodatkowo musi uwzględniać znaczący wpływ wahań sezonowych, zwłaszcza w miesiącach letnich, gdy poziom wydatków reklamowych często ulega znaczącemu obniżeniu. W wymiarze praktycznym zarządzanie przychodami często wiąże się z podejmowaniem decyzji dotyczących udzielanych rabatów dla indywidualnych kontrahentów, co zwykle łączy się z wielkością ich zakupów oraz oceną znaczenia obecnego i przyszłego firmy. W tym obszarze mieści się również podejmowanie wspólnych przedsięwzięć z agencjami reklamowymi i negocjowanie podziału ewentualnych zysków.

Produkcja reklam jest dla większości firm medialnych aktywnością o marginalnym znaczeniu. Przekazy reklamowe są produkowane i dostarczane mediom przez agencje reklamowe lub bezpośrednio przez reklamodawców. Niekiedy zdarza się, że firmy medialne podejmują się produkcji reklam na zlecenie, częściej jednak czynią to na własny użytek w ramach autopromocji. Gotowe przekazy reklamowe podlegają wszakże pewnej weryfikacji i ocenie. W szczególności sprawdzane są zgodność z wymogami technicznymi, parametry przekazu reklamowego (czas trwania) oraz zgodność z polityką redakcyjną i prawem.

Gotowy przekaz reklamowy jest następnie integrowany z zawartością redakcyjną w przypadku tradycyjnych reklam lub powstaje wraz z tą zawartością przy pewnych formach sponsoringu (lokowanie produktu). Dopiero wówczas zawartość produktu medialnego zyskuje swój ostateczny kształt, z jakim ma do czynienia odbiorca. Proces integrowania zawartości wydawniczej, redakcyjnej, z zawartością reklamową, sponsorowaną, jest osobnym i złożonym problemem na styku biznesu, etyki, dziennikarskiego profesjonalizmu i twórczej autonomii[17]. W nowych usługach mediów, takich jak WWW, proces integrowania reklam z zawartością staje się coraz bardziej wyrafinowanym działaniem opartym na stopniowo udoskonalanym oprogramowaniu, a wiele form reklamowej obecności ma charakter wręcz agresywny (co jednak sprzyja powstawaniu oprogramowania przeciwdziałającego takim praktykom). W mediach tradycyjnych lokowanie komunikatów reklamowych także zaczyna być coraz bardziej

[16] A.B. Albarran, *Management of Electronic Media*, Wadsworth Thomson Learning, Belmont 2005, s. 96–121.

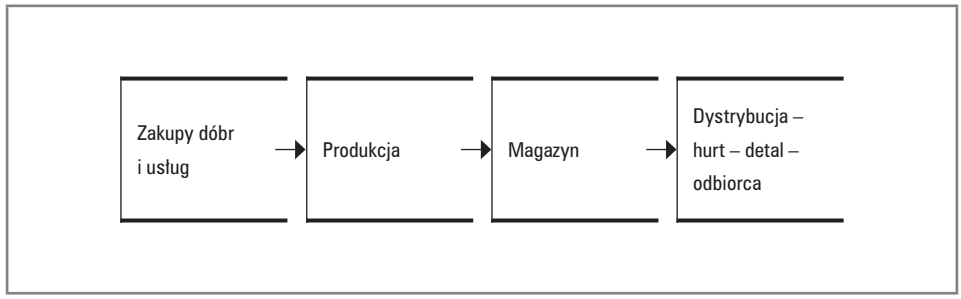
[17] D.F. Herrick, *Media Management. In the Age of Giants*, Iowa State Press–Blackwell Publishing Company, Oxford 2003, s. 227–258.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

wyrafinowanym narzędziem zaspokajania potrzeb reklamodawców. Media elektroniczne, zwłaszcza telewizja, coraz precyzyjniej analizują publiczność i oferują coraz to nowe formy reklamowe, ale również prasa sięga po nowe rozwiązania (na przykład reklama zajmująca całą pierwszą stronę).

Zespolona z reklamą zawartość redakcyjna staje się w gotowym produktem medialnym, który jest oferowany odbiorcom. W tej fazie, w zależności od branży, firmy medialne nawiązują różnorodne więzi produkcyjne i dystrybucyjne.

Ilustracja 3.4. Proces produkcji i dystrybucji mediów



Źródło: opracowanie własne.

Podstawowy sens tej fazy powstawania wartości w firmie medialnej polega na tym, że wytworzone i nabyte prawa do określonej zawartości są przekształcane w produkty i rozpowszechniane.

Gotowy produkt w postaci oryginału (*first copy*) w zależności od branży albo od razu trafia do sieci dystrybucyjnej, albo musi być utrwalony w stosownej liczbie kopii. Firmy zajmujące się mediami drukowanymi zakupują w tej fazie przede wszystkim środki produkcji oraz usługi (papier, usługi poligraficzne). Firmy mediów elektronicznych zainteresowane są sprzętem radiowym i telewizyjnym, sprzętem komputerowym oraz oprogramowaniem niezbędnym do działania. Firmy usług elektronicznych, w tym internetowych, od fazy produkcji przechodzą do dystrybucji, liczba kopii odpowiada bowiem intensywności zainteresowania ze strony użytkowników – internautów, widzów, słuchaczy. Proces produkcji dla tych firm kończy się z chwilą zintegrowania zawartości redakcyjnej z reklamą i umieszczenia produktu na serwerze emisyjnym. Umieszczenie produktu na serwerze kończy produkcję. Produkt może być i zazwyczaj jest rejestrowany oraz archiwizowany, ale koszty z tym związane są marginalne w porównaniu z innymi fazami powstawania wartości w firmie medialnej. W fazie produkcyjnej nadawcy telewizyjni, radiowi i producenci muzyczni wykorzystują studia, wydawcy – własne lub inne drukarnie, producenci serwisów WWW – zasoby produkcyjne własne lub współpracowników,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

kooperantów. Ważny sens tego etapu polega na nadaniu produktowi postaci i jakości, które intencjonalnie były oczekiwane przez podstawowych wytwórców zawartości.

Etap magazynowania nie jest warunkiem koniecznym, ważność (aktualność) niektórych produktów medialnych jest bardzo ograniczona w czasie (prasa codzienna, informacje radiowe, telewizyjne, transmisje itd.). Dla innych mediów, na przykład dla wydawców książek, jest on jednak ważny. Optymalizacja stanu zapasów jest osobnym zagadnieniem w sytuacji często trudnego do przewidzenia popytu. W mediach elektronicznych zresztą także istnieją zapasy w postaci filmów, audycji, archiwów, które czekają na emisję lub wykorzystanie.

Między końcowym odbiorcą a produktem lub usługą medialną występuje element pośredniczący, jakim jest sprzedaż detaliczna. W tej dziedzinie dokonują się bardzo znaczące zmiany, które istotnie modyfikują tradycyjny sposób prowadzenia biznesu przez firmy medialne. W dziedzinie książek historycznie ukształtowały się dwa podstawowe typy sprzedaży: poprzez księgarnie (ogólne i wyspecjalizowane) oraz wysyłkę pocztową (kluby czytelników, system akwizycji). Uzupełnieniem tego mechanizmu są biblioteki udostępniające swoje zbiory. Rozwój internetu i rozwój handlu elektronicznego okazały się czynnikami sprzyjającymi sprzedaży książek. Płyty i książki początkowo były najczęściej nabywanymi dobrami za pośrednictwem serwisów internetowych. Ten etap początkowy nie stanowił przełomu. Powstał jeszcze jeden kanał dystrybucji, w którym na dodatek wydawca mógł samodzielnie lub za czyimś pośrednictwem prowadzić działalność promocyjną. Wkrótce jednak sytuacja się zmieniła, a wielkie firmy z obszaru nowych technologii zaczęły oferować wydania *online* lub w postaci pliku.

Rozwój systemów elektronicznej dystrybucji stał się poważnym wyzwaniem dla wydawców książek, a pewne ogniwa łańcucha wartości po prostu zniknęły. Książka w formie elektronicznej nie przechodzi etapu produkcji do postaci gotowego woluminu, liczba egzemplarzy dokładnie odpowiada zapotrzebowaniu, a pewne koszty przerzucane są na czytelnika. Wydawcy, podobnie jak autorzy, traktują tę nową formę dystrybucji z dystansem i raczej jako pewne zagrożenie[18]. Dość charakterystyczna jest przy tym polityka cenowa, która polega na tym, że książki w postaci elektronicznej, na przykład plików PDF, kosztują tyle samo, a często nawet więcej niż w postaci drukowanej. Z ekonomicznego punktu widzenia nie jest to uzasadnione, wydawca nie ponosi bowiem kosztów papieru, druku, składowania, części kosztów pośrednictwa handlowego. Takie postępowanie znajduje dwojakie uzasadnienie: sprzedaż po znacząco niższej cenie stanowiłaby zagrożenie dla księgarzy, którzy nie byliby w stanie konku-

[18] M. Bójko, *Papierowa książka skazana na wymarcie*, „Dziennik. Polska–Europa–Świat", nr 163(376), 14–15 lipca 2007, s. 22–23.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

rować ceną (w pewnych przypadkach nawet nie mogą, gdy obowiązuje cena katalogowa). Osłabienie księgarstwa byłoby z kolei potencjalnym i poważnym zagrożeniem dla kultury czytelniczej, potencjalni nabywcy nie kształtowaliby w sobie nawyku chodzenia do księgarni, przeglądania oferty, zasięgania opinii i porad. Dość istotna jest również obawa związana z naruszaniem prawa autorskiego, a więc możliwość kopiowania książek i powstanie drugiego obiegu. Tymczasem wielkie firmy internetowe powiększają katalogi dostępnych tytułów w tempie około trzech tysięcy tytułów dziennie (Google, Live Book Search).

Dystrybucja *online* dotknęła również prasę codzienną. W większości krajów rozwiniętych spada sprzedaż dzienników, wzrasta czytelnictwo wydań *online*, przy czym liczba użytkowników wydań elektronicznych często przekracza liczbę sprzedawanych egzemplarzy. Zważywszy na to, że koszty pośrednictwa w dystrybucji są niemałe (w Polsce stanowią około jednej trzeciej ceny detalicznej), dystrybucja w sieci wydaje się dość atrakcyjna dla wydawców gazet. Zarazem elektroniczna dystrybucja zmienia bardzo wiele w zakresie akwizycji reklamy, która jest podstawą przychodów większości dzienników. Model płatnego korzystania z prasy codziennej nie stał się, jak dotychczas, dominujący.

Podobne zjawiska jak te, które zachodzą w środowisku wydawców książek, dotknęły też, choć z większą intensywnością, przemysł muzyczny. Sprzedaż płyt na nośnikach CD gwałtownie się zmniejszyła, w niektórych przypadkach nawet o kilkadziesiąt procent w skali rocznej, za sprawą dystrybucji *online* oraz rozwoju sieci typu „użytkownik do użytkownika" (*peer-to-peer*). Wymiana nagrań między użytkownikami ograniczyła znacząco przychody firm muzycznych i w istocie wymusiła na nich przejście do dystrybucji *online*, także poprzez płatne serwisy typu iTunes. Zmianie uległa struktura przychodów artystów muzyków, którzy więcej pieniędzy uzyskują z koncertów i występów specjalnych niż ze sprzedaży nagrań.

Znaczące zmiany wystąpiły w przemyśle telewizyjnym. Prosty model dystrybucji naziemnej na skutek rozwoju technologicznego został istotnie rozbudowany o transmisję satelitarną, dostęp za pośrednictwem kabla, transmisję w jednej z technologii xDSL (*x Digital Subscriber Line*), dostęp za pośrednictwem platform cyfrowych, zarówno w systemach otwartych (dostępnych dla każdego, kto jest w stanie odbierać strumień telewizyjnej zawartości), jak i w systemach zamkniętych, kodowanych i płatnych. Wielość systemów dystrybucji telewizyjnej przyczyniła się do erozji pozycji tradycyjnych, naziemnych nadawców telewizyjnych, którzy swój status budowali często na przewadze zasięgu (decyzje administracyjne o przydziale częstotliwości określają w istocie skalę dostępu do rynku) oraz na ograniczonym wyborze (spektrum analogowe jest ograniczone, nie może więc istnieć duża liczba kanałów telewizyjnych). Telewizja staje zatem przed poważnymi wyzwaniami rozwojowymi w znacznym stopniu na skutek rozwoju nowych i efektywnych systemów dystrybucji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

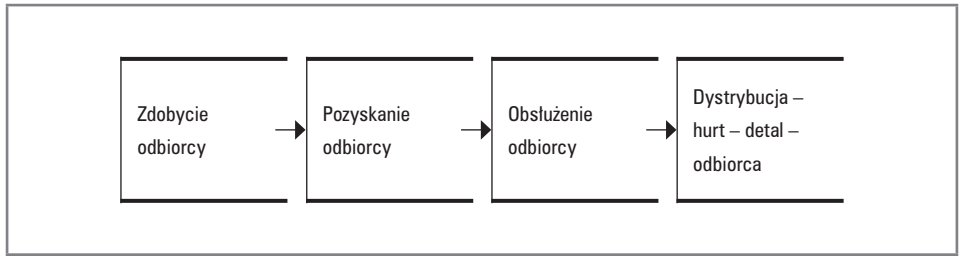
Podobne procesy zachodzą w przemyśle filmowym, w którym tradycyjny sposób dystrybucji – rozpoczynający się od kina, poprzez wypożyczalnię i sprzedaż kaset, a kończący się na emisji telewizyjnej – jest stopniowo modyfikowany dystrybucją *online*. Rozpowszechnianie filmów w sieci oraz cyfrowy charakter współczesnej produkcji zmieniają sposoby prowadzenia operacji biznesowych przez dystrybutorów filmów. Przede wszystkim znikają ograniczenia liczby kopii, a dystrybucję sekwencyjną (tradycyjną) zastępuje dystrybucja równoległa (wieloma kanałami równocześnie).

Jedyną, jak się wydaje, branżą niedotkniętą zmianami w systemie dystrybucji są firmy internetowe, które narodziły się wraz z powstaniem nowego kanału rozpowszechniania, więc dystrybucja *online* jest ich naturalnym środowiskiem.

Dystrybucja stanowi czynnik istotnie wpływający na rynkową pozycję firm medialnych i ich podstawowy model biznesowy.

Logicznym zwieńczeniem, ale nie zakończeniem omawianych tu procesów jest zaoferowanie odpowiednio przygotowanej zawartości ostatecznemu odbiorcy – czytelnikowi, słuchaczowi, widzowi, internaucie. Dotarcie do odbiorcy z zawartością medialną łączy się z dwoma podstawowymi aspektami: ilościowym oraz jakościowym. Pierwszy z nich pozwala skoncentrować się na wymiernych efektach dotarcia do odbiorców w postaci: liczby sprzedanych egzemplarzy dzienników, czasopism albo książek, liczby słuchaczy lub widzów, liczby biletów zakupionych na seanse kinowe, sprzedanych płyt lub nagrań, odwiedzin użytkowników serwisów WWW. Ilościowe analizy mają ogromne znaczenie dla codziennej aktywności menedżera. Potwierdzają lub kwestionują prawidłowość postępowania, weryfikują trafność decyzji i założeń na przyszłość. Są rutynowym elementem działania firm medialnych. Istnieje jednak również aspekt jakościowy, dotyczący bieżących i przyszłych zachowań odbiorcy, wyrażający się w jego reakcjach na otrzymywane propozycje, w jego skłonności do podtrzymania lub zerwania kontaktu z medium, interakcji na oferowaną zawartość. W sensie ogólnym jest to przedmiot zainteresowania różnego rodzaju form działalności w zakresie relacji z klientami – odbiorcami mediów.

Ilustracja 3.5. Interakcja odbiorcy



Źródło: opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Pozyskanie odbiorcy stanowi sens większości działań podejmowanych w firmach medialnych na wszystkich etapach zarządzania zawartością. Choć tradycyjnie mogłoby się wydawać, że jest to domena działu promocji, marketingu oraz sprzedaży, to jednak świadomość i potrzeba starań o odbiorcę powinny przenikać wszystkie obszary działalności firm medialnych. Działalność promocyjna i – szerzej – marketingowa to tylko pewne uzupełnienie lub zwieńczenie starań podejmowanych na wszystkich poprzednich etapach łańcucha wartości.

Zdobywanie odbiorców dla oferty firm medialnych różni się zakresem stosowanych metod w zależności od branży. Większość firm medialnych korzysta z marketingu bezpośredniego, który jest rozumiany jako „bezpośrednie komunikaty kierowane do starannie wybranych, pojedynczych klientów, często w indywidualnym, interaktywnym kontakcie, w celu uzyskania bezpośredniej reakcji (odpowiedzi)"[19]. Typowe dla firm medialnych formy marketingu bezpośredniego to: marketing pocztowy (przesyłki pocztowe), katalogi oraz marketing *online*. Wiele firm, takich jak platformy cyfrowe, wydawcy gazet i czasopism, dystrybutorzy filmów, wykorzystują tradycyjne formy reklamowe (prasa, radio, telewizja). Firmy medialne często sponsorują lub wspierają rozmaite wydarzenia (*events*), aby zwiększyć zainteresowanie potencjalnych uczestników swoją ofertą. Formą zdobywania odbiorców są także działania z zakresu łączonej promocji (*cross-promotion*), która polega na promowaniu produktu medialnego wraz z innym produktem lub usługą[20].

W ramach działań promocyjnych często stosuje się też rozdawnictwo, w ograniczonym zakresie, produktu medialnego (czasopisma, gazety, biletu do kina itd.).

Etap pozyskania zakłada aprobatę dla propozycji, przychylność ze strony odbiorcy, jego gotowość i chęć do skorzystania z oferty. Doświadczenia firm medialnych w różnych krajach zdają się wskazywać, że brakuje w tym zakresie jakiegoś uniwersalnego doświadczenia. W przypadku dzienników takim instrumentem może być prenumerata. Co prawda w Polsce niewielka część prasy codziennej rozchodzi się za jej pośrednictwem, ale w krajach skandynawskich (Szwecja, Norwegia) prenumerata obejmuje ponad 80% sprzedaży[21]. Wysoki udział prenumeraty charakteryzuje również rynek USA.

Zarówno dla operatorów telewizji kablowej, jak i platformy cyfrowej takim wyznacznikiem aprobaty jest podpisanie umowy z klientem. Wydawcy książek – najbardziej znanym przykładem jest Bertelsmann – tworzą kluby czytelników, a więc osób, które deklarują stałe zainteresowanie ofertą. Nadawcy

[19] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 1037.

[20] Na przykład film *Shrek 3* promowany wraz z McDonald's.

[21] K. Williams, *European Media Studies*, Hodder Arnold, London 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

telewizyjni, którzy mają możliwość precyzyjnej analizy danych dotyczących odbioru za pośrednictwem systemów telemetrii, mają tendencję do działania w taki sposób, aby ich oferta była aprobowana przez widzów. Firmy prowadzące serwisy *online* proponują niekiedy użytkownikom rejestrację i na bieżąco dostarczają informacji o swoich usługach. Tworzą w ten sposób bazy danych, których cechy stają się pewną wartością rynkową w kontaktach, na przykład z reklamodawcami.

Kolejny etap interakcji odbiorcy to w istocie „czysta forma", a więc podstawowy sens większości działalności firm medialnych. Odbiorca korzysta z produktu lub usługi. W zdecydowanej większości przypadków ten podstawowy dla mediów akt jest swoistą czarną skrzynką. Pewne reakcje powinny być jednak przewidziane przez menedżerów, choć najczęściej mają znaczenie marginalne. Odbiorcy mogą żywiołowo reagować, przesyłać maile, kontaktować się z firmą, aby zgłosić swoje uwagi (zastrzeżenia, komentarze, oczekiwania). Niektóre firmy medialne mają bardzo rozbudowane funkcje obsługi klientów, jak na przykład platformy cyfrowe czy operatorzy telewizji kablowej, inne zaś ograniczają się do działów kontaktów z czytelnikami, słuchaczami, widzami. Jakkolwiek bezpośrednie reakcje najczęściej mają charakter doraźny i nie są reprezentatywne dla ogółu odbiorców, dla menedżerów mogą być źródłem ciekawych informacji, które powinny być brane pod uwagę w bieżącym zarządzaniu firmą.

Ostatni etap polega na podejmowaniu rozmaitych działań, które mają sprawić, aby zainteresowanie odbiorców miało charakter względnie trwały. Działania z tym związane wychodzą z dość oczywistej konstatacji, że popyt na większość dóbr medialnych jest realizowany w czasie. W warunkach coraz bardziej intensywnej konkurencji prawdopodobieństwo utraty dotychczasowych klientów zdecydowanie wzrasta, a zatem powielanie prostych, liniowych modeli wzrostu firm może nie odpowiadać rzeczywistości. W nowoczesnych koncepcjach zarządzania dostrzeżono, że strata klienta to nie tylko wartość pojedynczej transakcji, ale także wartość potencjalnych transakcji. Koncepcja wartości czasu życia klienta (*customer lifetime value*) wskazuje na potencjalne łączne przychody, które może uzyskać firma, świadcząc usługi (sprzedając swoją ofertę) odbiorcy w cyklu jego życia[22]. Pogląd ten ma dość duże znaczenie dla rozwoju działalności wykorzystującej wspomniane programy typu CRM (*Customer Relationship Management*).

[22] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *op. cit.*, s. 48.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Innowacje w zawartości mediów

Popyt na zawartość oferowaną przez media wyraźnie rośnie. Jeden kanał telewizyjny nadający przez 18 godzin na dobę potrzebuje 6570 godzin audycji. Jeśli nawet założyć, że około jednej trzeciej czasu nadawania stanowią emisje powtórne, to i tak zapotrzebowanie przekracza 4000 godzin. Rynki medialne przechodzą wyraźny proces fragmentacji popytu, a więc dzielenia się globalnego popytu na coraz mniejsze segmenty, co sprzyja powstawaniu nowych produktów i usług medialnych. Rosnąca liczba kanałów telewizyjnych, czasopism, tytułów filmowych, nagrań, serwisów WWW świadczy o wzroście i specjalizacji popytu. W tej sytuacji naturalnie wzrasta zapotrzebowanie na zawartość innowacyjną – taką, jakiej dotychczas nie oferowano. Zapotrzebowanie to wynika z właściwej mediom potrzeby spektakularnego sukcesu. Sukces jest prawdziwą dźwignią ekonomiczną firm medialnych, a ogromne powodzenie niektórych produktów, takich jak na przykład filmów: *Avatar*, który zarobił 2782 mln USD, czy *Titanic* (2185 mln USD), czy też ponadmiliardowy przychód ze sprzedaży książek o Harrym Potterze, działa na wyobraźnię menedżerów firm medialnych[23]. Poszukiwanie hitu (*blockbuster*) staje się w tej sytuacji jednym z ważniejszych zadań menedżera odpowiedzialnego za zarządzanie zawartością.

Podstawowym trendem mediów jest naśladownictwo – niemal każdy pomysł lub rozwiązanie, które przynoszą spektakularny sukces rynkowy, bardzo szybko znajdują epigonów. Symboliczna istota produkcji medialnej sprawia, że praktycznie każdy produkt medialny, niezależnie od ochrony prawnej, może być „twórczo" przetworzony, a tym samym w jakimś stopniu skopiowany. Wtórne produkty pojawiają się tak długo, jak długo występują marginalne korzyści związane z ich rynkową obecnością. Jeden ze sposobów działania polega na oferowaniu produktów o bardzo wysokim koszcie wytworzenia, co zwiększa ryzyko, ale zarazem utrudnia zaoferowanie produktu podobnego. Dla menedżera podstawowym wyzwaniem jest jednak stworzenie warunków do tego, aby wyprzedzić konkurencję, a więc siłami własnej firmy wprowadzić na rynek innowacyjny produkt. Innowatorzy, choć nie jest to regułą, często odnoszą największy sukces komercyjny, osiągają swoistą premię za pierwszeństwo[24]. Ricky W. Griffin wskazuje, że w pierwszej fazie rozwoju innowacji większe znaczenie mają innowacje produktowe, a więc – w rozważanym tu kontekście – związane z produktem medialnym i jego zawartością. Faza wzrostu zainteresowania produktem sprawia, że znaczenie to przesuwa się w kierunku innowacji procesowych, czyli związanych na przykład z dystrybucją, sposobem wytwarzania lub

[23] C.C. Moul (red.), *A Concise Handbook of Movie Industry Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 2005 (dane z 2013 roku).
[24] A. Aris, J. Bughin, *op. cit.*, s. 81–84.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

oferowania produktu[25]. Takim przykładem znaczenia innowacji procesowych może być, powszechnie uznany za porażkę komercyjną, film Kevina Costnera *Wodny świat* (*Waterworld*), który – dystrybuowany w kinach USA – nie zarobił (88 mln USD) na pokrycie kosztów wytworzenia, ale dzięki aktywnej sprzedaży (176 mln USD) w sumie okazał się sukcesem[26].

Praktyka menedżerska pozwoliła na wypracowanie pewnych sposobów postępowania, które zwiększają szanse na odniesienie sukcesu z innowacyjnym produktem. Podany przykład wskazuje, że ważnym elementem jest odpowiednia organizacja sprzedaży (*merchandising*), a więc sprzedaż na wielu rynkach, sprzedaż w różnych formach, sprzedaż w pakietach, kompilacje (typowe dla branży muzycznej), antologie (literatura, muzyka) itd. Inny sposób postępowania to twórcze techniki łączonej promocji, a więc łączenie danego produktu medialnego z innym o już ustalonej pozycji i audytorium, dzięki czemu można uzyskać dostęp również do audytorium mimo woli (*captive audience*). Zawartość innowacyjnych produktów może być także oferowana na rynku wtórnym (*syndication marketplace*) na przykład platform cyfrowych, serwisów internetowych, wideo na życzenie (*video on demand*). Dla menedżerów w mediach podstawowe znaczenie ma zawarcie odpowiednich umów z twórcami zawartości, aby możliwe było stosowanie wymienionych praktyk biznesowych. Żywotnym zagadnieniem w tym zakresie jest kwestia pól eksploatacji utworów medialnych, zwłaszcza że rozwój technologiczny tworzy sytuacje trudne do przewidzenia dla stron negocjujących kontrakty.

Kolejnym sposobem na innowacje w zawartości, będącym dość częstą praktyką firm medialnych, jest oferowanie zawartości na zasadzie monopolu, wyłączności, co dotyczy na przykład praw sportowych, praw do książek, praw koncertowych lub praw do wydarzeń o różnym charakterze.

Wytworzenie unikalnej i zarazem popularnej zawartości jest w praktyce bardzo trudne, a na dodatek obciążone znacznym ryzykiem. Zatrudnienie unikalnych osobowości lub współpraca z osobami, których twórczość i działalność są jednym ze sposobów tworzenia wartości firmy medialnej, jest dla menedżera prawdziwym wyzwaniem. Starania w tym kierunku napotykają jednak naturalne ograniczenia. Liczba „talentów" nie może być zbyt duża (choć nie jest w żaden sposób oznaczona), ponieważ prowadzi do ich swoistej inflacji. Firmy medialne promują osobowości – wielu odbiorcom firma nie jest znana, ale istotna jest osobowość autora, dziennikarza, artysty, aktora, reżysera, prezentera. Prowadzona z dystansem analiza przychodów firm medialnych dostarcza niekiedy zaskakujących wniosków – to nie hity, ale liczne propozycje, dla których brakuje miejsca na listach popularności, zapewniają znaczącą, a niekiedy większą część

[25] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 663–665.

[26] J. Wasko, *Critiquing Hollywood: The Political Economy of Motion Pictures*, [w:] C.C. Moul (red.), *op. cit.*, s. 15–16.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

dochodów firm medialnych. Przykład Amazon.com wskazuje, że nie popularne lektury, ale książki niszowe akumulują znaczącą część przychodów[27]. Jednym ze sposobów oferowania innowacyjnej zawartości jest zatem podejmowanie działań w kierunku wolumenu oferty (wspomniany Amazon.com oferuje ponad 5 mln tytułów). Koncepcja długiego ogona (*the long tail*) zakłada, że posiadanie bardzo szerokiego asortymentu produktów może przynieść skutek polegający na tym, że w sumie większe obroty zapewnią bardzo liczne i rzadko nabywane produkty niż sprzedawane masowo te najbardziej popularne[28]

Inny sposób tworzenia innowacyjnej zawartości polega na kreowaniu medialnych artefaktów, które są istotne zwłaszcza dla mediów popularnych, bulwarowej prasy codziennej, czasopism poświęconych stylowi życia i kobietom, odpowiednich kanałów tematycznych, seriali telewizyjnych, niektórych usług multimediów. Najogólniej chodzi tu o różnego typu osoby, które znane są z tego, że są znane, czyli o tak zwane gwiazdy (*celebrities*)[29]. W tym przypadku znacznie częściej chodzi o innowacje w zakresie formatu lub marketingu aniżeli o sam podmiot. Zjawisko to bywa określane jako artefakty marketingowe (*marketing artefacts*), a więc coś, co zostało wytworzone i wypromowane ze względu na interes firmy medialnej, a nie z racji samodzielnie rozwiniętej twórczości i talentu.

Cechą charakterystyczną obecnej fazy rozwoju mediów jest wzrost znaczenia końcowych odbiorców, którzy w wielu przypadkach mają możliwość wyrażenia własnej opinii lub innej reakcji na ofertę firm medialnych. Grupy dyskusyjne, SMS-y, komentarze w serwisach *online* tworzą zestaw ocen, który może przekładać się na zawartość mediów (*user-generated content*). Proces ten wbrew pozorom nie dotyczy jedynie nowych mediów (na przykład serwisów typu iTunes), ale również mediów tradycyjnych, takich jak radio (listy przebojów), telewizja (audiotele oraz SMS) czy prasa (w wydaniach *online* najbardziej popularne teksty lub autorzy).

Innowacje w dziedzinie zawartości spotykają się na rynku rosnącej obfitości wyboru dla odbiorcy. Tworzenie zachęt do dokonania przez odbiorcę oczekiwanego przez firmę medialną wyboru polega między innymi na doskonałym rozpoznaniu technologicznych możliwości w tym zakresie. Znajomość sposobów dystrybucji zawartości mediów oraz właściwych im rozwiązań technologicznych, na przykład oprogramowania tzw. elektronicznych przewodników programowych EPG (*electronic programming guide*) lub zasad działania programów wyszukujących w serwisach *online* ma tu kluczowe znaczenie.

Wskazane przykłady i tendencje zdają się wyraźnie wskazywać, że firmy medialne nie są uzależnione wyłącznie od twórczości (kreatywności) swoich pracowników i współpracowników wytwarzających produkt podstawowy, jakim

---

[27] R. Spector, *Amazon.com*, K.E. Liber, Warszawa 2000.
[28] Ch. Anderson, *The Long Tail*, „Wired", October 2004.
[29] W. Godzic, *Znani z tego, że są znani. Celebryci w kulturze tabloidów*, WAiP, Warszawa 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

jest zawartość mediów. Innowacje w firmach medialnych przekraczają granice bezpośredniej twórczości i coraz częściej łączą się z działalnością wspierającą.

Zarządzanie wytwarzaniem innowacyjnej zawartości w znacznym stopniu opiera się na zdolności do oceny i selekcji rozmaitych propozycji. Liczba propozycji często przekracza poziom umożliwiający racjonalne alokowanie zasobów firmy medialnej. Rozwój pomysłu jest w tej sytuacji pierwszym etapem, w którego trakcie dopracowywane są szczegóły koncepcyjne. Zazwyczaj już wtedy pojawiają się warunki prowadzące do eliminacji niektórych pomysłów i propozycji. Te, które spełniają oczekiwania koncepcyjne, poddawane są różnego rodzaju testom sprawdzającym, mającym postać badań (na przykład fokusowych) lub wersji tzw. pilotowych, emitowanych w celu sprawdzenia zainteresowania potencjalnej widowni (tak jest zazwyczaj w przypadku seriali telewizyjnych). Możliwe są także, w zależności od branży, inne sposoby wstępnej weryfikacji i oceny propozycji. Ostatnia faza to wybór tych propozycji, które stosunkowo najlepiej rokują na przyszłość. W niektórych firmach medialnych wdrażane są stałe procedury generowania i oceny nowych propozycji, jakkolwiek systemy te nie dają gwarancji, że pozytywne przejście wszystkich faz poprzedzających zakończy się decyzją o realizacji projektu[30].

Znaczącymi elementami procesu zarządzania innowacyjną zawartością są także odpowiednie zaprogramowanie i analiza danych, często o charakterze jakościowym. Badania rynkowe produktów medialnych stwarzają znaczne możliwości kreatywne. Podstawowy problem polega na tym, że odbiorcy mediów zazwyczaj nie uświadamiają sobie, dlaczego z pewnych mediów korzystają, nie są gotowi do udzielania odpowiedzi związanych z ich preferencjami dotyczącymi zawartości czy układu programowego. Zdarza się, że o zainteresowaniu zawartością decydują drobne, na pozór nieistotne elementy. Menedżer, który chciałby uzyskać w tej kwestii wiedzę uprzednią (*ex ante*), jest więc postawiony w niełatwej sytuacji. Najczęściej dysponuje znacznie większą wiedzą *ex post*, opartą na tak zwanych twardych danych dotyczących sprzedaży, oglądalności, słuchalności itd.

Od łańcucha wartości do sieci wartości

Koncepcja łańcucha wartości wydaje się trafnym narzędziem analizy służącym do rozpoznania podstawowych procesów zachodzących w firmach medialnych, tym samym może być użyta na przykład w projektowaniu struktury organi-

[30] Na przykład w TVP wdrożono system ROPAT, który rejestruje i ocenia propozycje programowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

zacyjnej. Pewnym ograniczeniem owej teorii jest ukryte założenie liniowego charakteru procesów powstawania wartości i zarządzania nią.

Odrębne traktowanie działalności poszczególnych działów występujących w firmach, zwłaszcza medialnych, grozi zagubieniem charakteru i sensu działalności. W firmach medialnych często występują pewne konflikty o charakterze funkcjonalnym. Jeśli przyjąć założenie, że podstawowym elementem wyróżniającym te firmy od otoczenia jest wytwarzanie zawartości, to można uznać, że wokół niej ogniskują się najważniejsze konflikty.

Typowy, wyjściowy konflikt dotyczy z jednej strony sfery tworzenia zawartości, z drugiej zaś postrzegania oraz zrozumienia potrzeb odbiorców. W niektórych mediach, zwłaszcza informacyjnych (gazety, audycje informacyjne, kanały informacyjne), tworzone są szczególne rozwiązania organizacyjne, aby zapobiec infiltracji ze strony działów marketingu. Są to tak zwane chińskie mury oddzielające wytwarzanie zawartości informacyjnej od marketingu i reklamy. Media nastawione na informacje nie są skłonne do przyjmowania sugestii specjalistów marketingu. W innych mediach, takich jak czasopisma czy filmy, marketingowe sugestie trafiają często na bardziej podatny grunt. Podobnie jest z sugestiami płynącymi od sprzedawców reklam, którzy często reprezentują wewnątrz firmy medialnej interesy reklamodawców (swoich klientów) i niejako w ich imieniu starają się uzyskać pewien wpływ na zawartość, która nie jest reklamą. Powodem napięć mogą być także relacje między producentami a twórcami zawartości, wyrażające się w odmiennych kryteriach oceny. Producenci są dość elastyczni i skłonni do kompromisów, zwłaszcza gdy otrzymują szanse na dodatkowe przychody; twórcy starają się uzyskać określony efekt (artystyczny, ideowy, osiągnąć pewną wartość istotną dla przekazu). Działy odpowiedzialne za finanse także formułują swoje oczekiwania, które ostatecznie mogą wywierać wpływ na kształt produktu medialnego – zbyt skromne budżety znajdują swoje odbicie w jakości oferty. W tym stanie rzeczy między częścią twórczą firm medialnych, będącą kluczowym biznesem (*core business*), a częścią wspierającą (*support*) dochodzi do napięć i konfliktów, których rozstrzyganie jest jednym z najważniejszych zadań menedżerów.

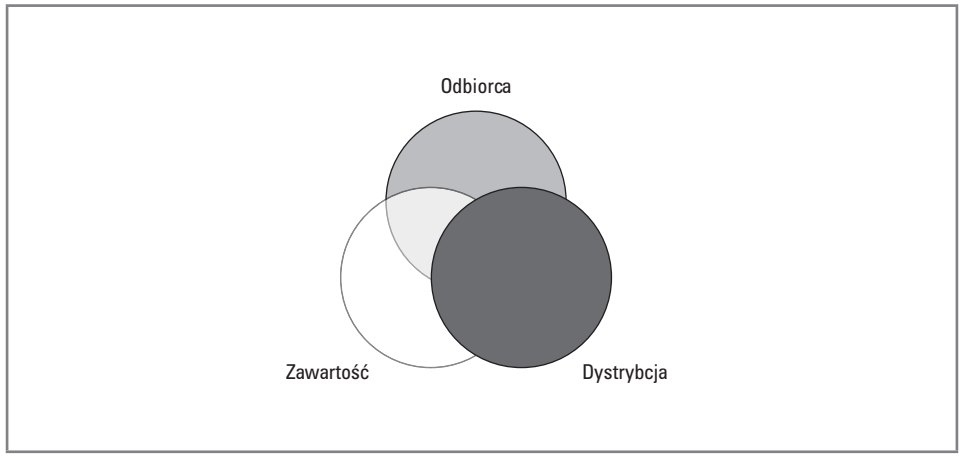
Świadomość występowania rozmaitych powiązań i relacji między elementami tworzącymi wartość skłania do zastąpienia koncepcji łańcucha wartości ideą sieci wartości (*value networks*). Koncepcja ta wychodzi z założenia, że wartość powstaje z kompleksowych interakcji, które zachodzą między społecznymi i technicznymi zasobami znajdującymi się w dyspozycji firm. Interakcja tych zasobów tworzy przesłanki dla powstawania wartości w znaczeniu ekonomicznym, przy czym wartość ta jest rozumiana bardzo szeroko. W szczególności obejmuje wiedzę, inteligencję, konkretny produkt albo usługę, rozwiązanie innowacyjne lub jakąś wartość społeczną. Elementami sieci powstawania wartości w firmach są – współzależne od siebie – badania, rozwój, projektowanie, produkcja, mar-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

keting, sprzedaż oraz dystrybucja. Koncepcja sieci wartości wpływa istotnie na postrzeganie roli zarządzania, które tradycyjnie jest skupione na swoistym przetwarzaniu informacji na temat klientów, kooperantów i dostawców oraz partnerów biznesowych. W ujęciu sieciowym nacisk położony jest na dwustronną, tworzącą wartość interakcję, która z jednej strony prowadzi do wytwarzania wartości, a z drugiej do jej dostarczania. Takie podejście znajduje często wyraz w rekonfiguracji firm, które poddawane są połączeniom, przejęciom, ograniczaniu rozmiarów, ekspansji na nowe rynki, wytwarzaniu nowych produktów, poszukiwaniu nowych partnerów, przypisywaniu im nowych ról i funkcji[31].

Zarządzanie zawartością oraz procesami innowacji w tej dziedzinie wskazuje na złożony charakter firm medialnych i uświadamia, że powodzenie w tej dziedzinie jest splotem wielu nawzajem się warunkujących okoliczności.

Ilustracja 3.6. Podstawowe cele działalności firm medialnych



Źródło: opracowanie własne.

W firmie medialnej myślenie o odbiorcy, zawartości i dystrybucji ma charakter zintegrowany – każdy element traktowany osobno traci sens. Choć elementarnym celem wytwarzanej zawartości jest zamiar pozyskania zainteresowania odbiorcy, jego czasu i uwagi, to cel ten wymaga wsparcia ze strony dystrybucji zakładającej dotarcie w odpowiednim czasie, miejscu i formie z produktem lub usługą medialną do odbiorcy. Podjęte na wstępie tego rozdziału rozważania na temat tego, kto jest królem, prowadzą zatem do wniosku, że królów jest wielu.

[31] A. Schieffer, *Value Network: How Organizations Really Work*, „Knowledge Management Research and Practice", January 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

4

Pracownicy mediów

Media są biznesem opartym na ludziach. Mimo wszelkich starań organizacyjnych i wynalazków technicznych nic nie jest w stanie zastąpić pracy ludzi, których doświadczenie, wiedza, inteligencja, wyobraźnia oraz inne cechy twórcze stanowią warunek *sine qua non* twórczości medialnej. Odpowiedź na dość proste pytanie: „Dlaczego jednym mediom wiedzie się lepiej, a innym gorzej?", prowadzi do rozważań nad jakością i liczbą pracowników oraz współpracowników firm medialnych. Media są zależne od zdolności swoich pracowników, dlatego niektórzy autorzy, tacy jak Alan B. Albarran, uważają, że pracownicy to najważniejsze aktywa firm medialnych, zaś właściwe ich pozyskiwanie, ukierunkowanie, szkolenie oraz wynagradzanie, przy zachowaniu odpowiednich warunków pracy, jest podstawą powodzenia mediów[1]. Pogląd ten nie jest szczególnie oryginalny – wielu menedżerów uważa podobnie. Pewien problem praktyczny polega na tym, że personel nie jest elementem aktywów wykazywanym w bilansie. Wiele przedsiębiorstw nie tylko nie zwiększa zatrudnienia, ale wprost przeciwnie – ogranicza liczbę pracowników. Dla mediów coraz bardziej charakterystycznym zjawiskiem jest praca czasowa lub współpraca, a nie zatrudnienie na etat. Firmy preferują kontrakty terminowe i nie dają gwarancji ani pewności zatrudnienia w dłuższym czasie. Coraz częściej mówi się o „zdolności do bycia zatrudnionym" (*employability*) aniżeli o zatrudnieniu[2]. Jednym z przejawów tej tendencji jest preferowanie przez pracodawców samozatrudnienia się pracowników lub zawieranie kontraktów na świadczenie określonych usług związanych z procesem produkcji medialnej. Niemniej jednak to pracownicy mediów wytwarzają wartość dla odbiorców, właścicieli i, w szerszym rozumieniu, dla społeczeństwa.

„Prawdopodobnie nic nie jest ważniejsze dla pracowników mediów – i tym samym dla ich pracodawców – niż gotowość zatrudnionych do twórczości, konstruktywnej reakcji oraz dostrzegania sensu ich pracy"[3]. Od pracowników

[1] A.B. Albarran, *Management of Electronic Media*, Wadsworth Thomson Learning, Belmont 2002, s. 123.

[2] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 343.

[3] A.B. Sohn, J. LeBlanc Wicks, S. Lacy, G. Sylvie, *Media Management: A Case Book Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New York 1999, s. 69.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

mediów oczekuje się inicjatywy, ale też poczucia misji czy sensu wykonywanej pracy. Wszelkie relacje międzyludzkie w tym zakresie mogą być źródłem zarówno sukcesów, jak i niepowodzeń.

Rozwiązania praktyczne związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w firmach medialnych często są następstwem przyjęcia określonej postawy teoretycznej, która podpowiada, jak należy postępować. Zarazem menedżerowie nie są skłonni do zaakceptowania któregokolwiek stanowiska teoretycznego na wyłączność, ponieważ pracując z bardzo różnymi osobami, a zwłaszcza z osobowościami, wykonującymi różnorodne specjalności zawodowe, muszą na co dzień rozstrzygać, które rozwiązanie jest najlepsze w danych okolicznościach i w stosunku do konkretnej osoby. Niemniej koncepcje teoretyczne stanowią właściwe odniesienia przy próbie zrozumienia ról, jakie odgrywają pracownicy firm medialnych.

Teorie zarządzania pracownikami

Klasyczna teoria zarządzania nawiązuje do poglądów Fredericka W. Taylora, który jedno z istotnych założeń swoich poglądów zawarł w następującym stwierdzeniu: „Podstawowym celem zarządzania powinno być zapewnienie maksimum korzyści dla pracodawcy skojarzone z maksimum korzyści dla pracownika”[4]. Założenie to wydawało się dość oczywiste, jakkolwiek obie strony – pracodawcy i pracownicy – mają świadomość, że ich interesy nie są tożsame. Kluczem do powodzenia wydawały się efektywność pracowników i maksymalne wykorzystanie czynników produkcji. Szybko okazało się, że praktyka zdawała się podążać w innym kierunku: pracownicy zwalniali tempo pracy, aby zapobiec podnoszeniu norm i jeszcze większej eksploatacji ze strony pracodawców. Pewne elementy koncepcji Taylora jednak przetrwały, jak choćby projektowanie stanowiska pracy, pomiar pracy, kontrola produkcji i wydajności. Istotnym ograniczeniem tej koncepcji stało się traktowanie pracowników jak szczególnego rodzaju „wydajnych maszyn”, dla których czynnikiem motywacyjnym jest przede wszystkim rosnące wynagrodzenie. Pomimo znacznych ograniczeń poglądy Taylora nie są obce współczesnym menedżerom, którzy starają się zobiektywizować i oceniać stanowiska pracy oraz poprawiać wydajność. W obszarze właściwym dla mediów to zadanie wydaje się szczególnym wyzwaniem. Z jednej strony bowiem występują trudne do zmierzenia procesy twórcze, z drugiej zaś istnieją pewne wymagania dotyczące

[4] http://principles-of-scientific-management.blogspot.com/2007/03/chapter-1-fundamentals-of-scientific.html (dostęp 18 lipca 2007) (tłum. TK).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

kompleksowej logistyki związanej z produkcją gazet, programu telewizyjnego czy radiowego. Elementy zdeformowanego tayloryzmu widoczne są wszędzie tam, gdzie firmy medialne znajdują się na etapie wstępnej akumulacji, gdy celem właściciela jest przede wszystkim maksymalizacja zysku, którą osiąga się także, ograniczając zatrudnienie, nakładając na pracowników dodatkowe obowiązki, wydłużając czas pracy.

Źle rozumiana koncepcja Taylora nie mogła przynosić w dłuższym czasie pozytywnych efektów. Badacze skupili się na poszukiwaniu innych elementów skłaniających do dodatkowego wysiłku, a przez to do wzrostu wydajności pracy. Stopniowo narodziła się koncepcja „człowieka społecznego", dla którego ważne są takie rzeczy, jak funkcjonowanie w grupie oraz więzi nieformalne wytwarzane w środowisku pracowników, wywierające znaczący wpływ na motywację do pracy – czyli „efekt Hawthorne" (od nazwy miejscowości, w której zrealizowano pierwsze badania)[5]. Efekt Hawthorne przyczynił się do wprowadzania humanistycznego podejścia do zarządzania personelem, charakteryzującego się między innymi dbaniem o warunki pracy, traktowaniem pracowników jako istot społecznych, które mają swoje autonomiczne potrzeby i charakteryzują się również pewnymi wartościami etycznymi związanymi z wykonywaną pracą. Optymalizacja następuje wówczas, gdy uda się pogodzić cele kompetentnych i dobrze przygotowanych pracowników z wizją firmy reprezentowaną przez personel zarządzający. Wiele firm medialnych, pozostając w jakimś stopniu w zgodzie z tym sposobem myślenia, postępuje w taki sposób, aby pracownicy odczuwali, że sukces firmy przekłada się na warunki i komfort ich pracy, stąd specjalne projekty architektoniczne nowych siedzib firm medialnych, udogodnienia dla pracowników, ergonomiczne stanowiska pracy itd.

Każda decyzja menedżerska ma pewne konsekwencje dla zachowań, a zdolność do ich przewidywania jest w istocie kluczową umiejętnością. Wychodząc z takiego założenia, w teorii zarządzania pojawiały się teorie X, Y oraz Z. Opierają się one na różnych założeniach co do natury istoty ludzkiej i związanych z tym konsekwencjach dla wykonywania pracy.

Teoria X wychodzi z następujących założeń:

- Człowiek z natury jest leniwy i będzie unikał pracy, gdy tylko to będzie możliwe.
- Przymus, kontrola, kierowanie ludźmi, a także ich karanie to mechanizmy skłaniające do zwiększania wysiłku pracowników na rzecz osiągania celów przez organizację.
- Jednostka jest pasywna, woli być kierowana, ma niewielkie ambicje i przede wszystkim ceni sobie bezpieczeństwo.

[5] J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 59–60.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Przeciwieństwem takiej wizji jednostki jest teoria Y:

- Wysiłek fizyczny i umysłowy jest w środowisku pracy tak samo naturalny, jak w przypadku zabawy albo wypoczynku.
- Zaangażowanie w osiąganie celów jest funkcją nagród, które są związane z ich osiągnięciem.
- Ludzie, realizując pewne cele, w które się angażują, mają zdolność do samodzielności i samokontroli.
- Przeciętny człowiek we właściwych warunkach uczy się przyjmować na siebie odpowiedzialność, a nawet dąży do niej.
- Wyobraźnia, twórczość i pomysłowość są powszechne wśród pracowników i potrzebne do rozwiązywania problemów organizacji.
- Intelektualne możliwości przeciętnej jednostki ludzkiej są w warunkach współczesnego życia przemysłowego jedynie częściowo wykorzystywane[6].

Według autora tych koncepcji Douglasa McGregora między teorią X i Y nie zachodzi jedynie relacja sprzeczności, żadna z nich nie jest też ostateczną alternatywą – w istocie te odmienne poglądy mogą w praktyce współwystępować[7]. Poglądy typu X nakazują menedżerom pewną surowość i apodyktyczność w relacjach z pracownikami, a brak tego typu postawy może osłabiać zdolność do osiągania celów organizacji. Uznanie, że słuszne są poglądy typu Y, przesuwa aktywność menedżera w innym kierunku, a mianowicie wykorzystywania chęci do pracy i wysiłku, ujawniania najlepszych cech pracowników, tworzenia im warunków do osobistego rozwoju. W firmach medialnych można spotkać oba typy menedżerów, jakkolwiek relatywnie rzadko w czystej postaci, co wiąże się również ze znacznym udziałem pracowników twórczych, którzy z jednej strony oczekują swobody i uznania, ale z drugiej w pewnych sytuacjach wymagają stanowczej decyzji. W pewnym stopniu niezależnie od typów menedżerów zatrudnionych w firmach medialnych niewątpliwie wśród pracowników występują ci, którzy odpowiadają zarówno teorii X, jak i teorii Y, co może tworzyć przesłanki do zróżnicowanego podejścia.

Odmienne doświadczenia, charakterystyczne dla przemysłu japońskiego, przyczyniły się do powstania teorii Z. Jej podstawowym założeniem jest przekonanie, że wydajność pracowników nie może być długookresowo zwiększana jedynie przez skłanianie ich do cięższej pracy, ponieważ większość pracowników pracuje na poziomie swoich możliwości. Kluczem do powodzenia jest kultura organizacji, tworzenie warunków do tego, aby ludzie mogli pracować wspólnie, innymi słowy, szczególny nacisk kładzie się na aspekt funkcjonowania organizacji[8].

---

[6] D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960, s. 33–43.
[7] *Idem*, *The Professional Manager*, McGraw-Hill, New York 1967, s. 79–80.
[8] W.G. Obuchi, *Theory Z: How American Business Can Met the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, MA 1981, s. 4.

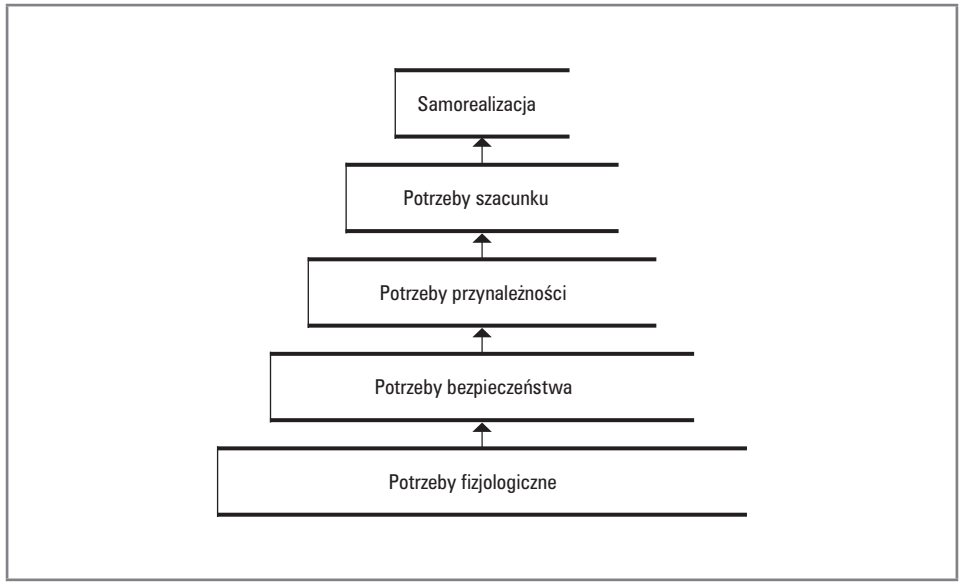
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Praktycznym skutkiem tej teorii stało się poświęcanie większej uwagi środowisku pracy, szkoleniu i doskonaleniu umiejętności pracowników oraz kształtowaniu w nich pewnych umiejętności w zarządzaniu. W firmach medialnych takim powszechnym mechanizmem jest między innymi system praktyk, relacje typu mistrz–uczeń lub asystent oraz tworzenie otwartych przestrzeni redakcyjnych.

Z tego – z konieczności elementarnego – przeglądu widać, jak istotne znaczenie dla procesu zarządzania ma stosowne rozumienie istoty natury ludzkiej oraz czynników motywujących.

To drugie zagadnienie klasycznie łączy się z hierarchią potrzeb Abrahama H. Maslowa.

Ilustracja 4.1. Hierarchia potrzeb według Abrahama Maslowa



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 461.

Przykładami zaspokojenia potrzeb w organizacji są na przykład: co najmniej minimalna płaca dająca możliwość utrzymania się, system emerytalny, nawiązywane w pracy przyjaźnie, odpowiednie stanowisko służbowe i związany z nim tytuł zawodowy, ambitna praca. Hierarchia potrzeb uświadamia menedżerom, że zarządzając, stykają się z istotami ludzkimi, które mają swoje potrzeby i motywacje, a ten element może istotnie wspierać osiąganie celów przez firmę. W zawodach twórczych motywacje związane z potrzebą uznania, docenienia, odniesienia sukcesu, zaakcentowania własnej indywidualności są niezwykle silne, co jest specyficzne dla zarządzania pracownikami mediów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

W pierwszej połowie lat 50. ubiegłego wieku przedstawiona przez Petera F. Druckera koncepcja odnosząca się początkowo do procesu planowania została określona jako zarządzanie przez cele (*management by objectives*)[9]. Istota tej koncepcji sprowadzała się do racjonalnego przekonania, że organizacja musi mieć zdolność określania celów swojego działania – postęp w ich osiąganiu powinien być obserwowany, a przeszkody poddawane analizie. Zgodnie z tym podejściem zarządzanie przez cele jest pewnym zorganizowanym sposobem działania polegającym na: 1) jasnym, świadomym i realistycznym określeniu celów, 2) podjęciu działań i planów do ich osiągnięcia, 3) regularnej ocenie przez zarządzających zachowań pracowników w związku z ich działaniami zmierzającymi do osiągnięcia tych celów, 4) skorygowaniu i uzupełnieniu planów, jeśli jest to konieczne do osiągnięcia zamierzonych celów. Tego rodzaju podejście wydaje się dość bliskie praktyce działania wielu firm medialnych, zakłada bowiem, że zarówno menedżerowie, jak i pracownicy dobrze rozumieją cele organizacji i zarazem mają świadomość roli, jaka przypada każdemu z nich w osiąganiu celów. Ponadto powstaje domniemanie, że cele są mierzalne – także stopień przybliżenia do nich daje się zmierzyć. Aby osiągnąć sukcesy, menedżerowie muszą zmierzyć się z kilkoma elementarnymi operacjami, które jednak w praktyce mogą się okazać niełatwe w realizacji. W szczególności są to:

- zdefiniowanie celów;
- utworzenie grup do ich realizacji;
- motywowanie pracowników i komunikowanie się z nimi;
- dokonywanie pomiaru stopnia realizacji celu/celów;
- tworzenie warunków do rozwoju pracowników.

Wielu pracowników firm medialnych ma świadomość celów, jakim służy ich firma – pewne założenia programowe zazwyczaj są sformułowane, zapisane, a niekiedy stają się reklamowym sloganem. Większe trudności pojawiają się wtedy, gdy cele ogólne trzeba rozłożyć na bardziej elementarne jednostki właściwe zadaniom, które można przypisać poszczególnym pracownikom. Często spotykany problem polega na braku zdolności interpersonalnych i – szerzej – komunikacyjnych u menedżerów, co sprawia, że wyłonienie celu i jego ocena mają charakter biurokratyczny: wspólna wizja staje się dyrektywą i zaczynają dominować rozwiązania autorytarne. W sytuacji znacznego udziału osób twórczych wśród zatrudnionych w firmach medialnych problem nie jest błahy. Pracownicy ci bowiem mają skłonność do pewnego indywidualizmu i niezależności, do swego rodzaju dumy zawodowej. Wielu z nich bardzo ciężko znosi krytykę oraz nie rozumie rutynowych działań i biurokratycznych praktyk.

[9] P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

„Wydawcy przechodzący przez proces wprowadzania zarządzania przez cele po raz pierwszy są często zdziwieni ilością czasu, jak jest niezbędna, aby zrobić to właściwie. Dyskusje o ideach, dokumentowanie celów, koordynacja ról personelu wiadomości lub innych działów i kształtowanie realistycznych rozkładów zadań w czasie są skomplikowanymi i wymagającymi zadaniami”[10]. Ważny problem z tym związany polega również na tym, że zwłaszcza twórczy pracownicy mediów mają własne opinie i poglądy dotyczące większości spraw, podchodzą do proponowanych rozwiązań bardzo podmiotowo i nie są skłonni do łatwego ich przyjmowania, co znacznie wydłuża proces wypracowywania wspólnego stanowiska.

Firmy, również medialne, są systemami otwartymi, składającymi się zarówno z elementów materialnych, technicznych, jak i z elementów społecznych. O ile zagadnienie równowagi w zakresie materialno-technicznym jest przede wszystkim kwestią trafności wyboru ekonomicznego, a więc optymalnej alokacji zasobów, o tyle równowaga społeczna bywa zagadnieniem bardziej złożonym. W koncepcji równowagi społecznej zakłada się, że aby organizacja dobrze funkcjonowała, konieczne jest pewne minimum społecznej akceptacji zarówno ze strony otoczenia społecznego, jak i pracowników. Akceptacja jest silnie uwarunkowana zdolnością organizacji do spełnienia oczekiwań i aspiracji nie tylko otoczenia, ale również pracowników[11]. Jednym z aspektów szerokiego zagadnienia równowagi społecznej w organizacji jest koncepcja równości, która zakłada istnienie silnego wpływu poczucia sprawiedliwości na morale i motywację pracowników. Ważnym założeniem jest obserwacja, że ludzie mają naturalną skłonność czy też właściwość do oceniania, czy są uczciwie traktowani przez firmę. Proces ten przebiega w czterech etapach:

- ludzie oceniają, ze swojego punktu widzenia, jak są traktowani przez organizację;
- ludzie oceniają, jak inne osoby o podobnej odpowiedzialności są traktowane przez pozostałych;
- ludzie porównują sytuację swoją i innych;
- ludzie oceniają, czy są traktowani sprawiedliwie, to znaczy odpowiednio do tego, jak postrzegają traktowanie innych[12].

Poczucie niesprawiedliwości i nierównego traktowania może silnie wpływać na pracowników, i to skłaniając ich zarówno do działań pozytywnych, na przykład doskonalenia zawodowego, podnoszenia własnych umiejętności, jak

[10] R.H. Giles, *Newsroom Management: A Guide to Theory and Practice*, Media Management Books, Detroit, Michigan 1995, s. 360.
[11] A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 25.
[12] J.S. Adams, *Toward an Understanding of Inequity*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1963, No. 67, s. 422–436.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

i do negacji, odrzucenia, wyrażających się w niechęci do pracy (cynizm, brak aktywności, minimalizacja wysiłku).

Inne koncepcje nawiązujące do zagadnień motywacji pracowników, które znajdują zastosowanie w praktyce zarządzania, w tym zarządzania firmami medialnymi, to:

- Teoria oczekiwań (*expectancy theory*) – według niej pracownicy będą podejmowali wysiłki zmierzające do osiągnięcia pewnego celu, jeśli tylko będą przekonani, że znajduje się on w zasięgu ich możliwości. Konsekwencją takiego podejścia jest wyznaczanie racjonalnych i realistycznych oczekiwań w stosunku do pracowników.
- Teoria wspierania – wzmacniania (*reinforcement theory*), nazywana niekiedy modyfikacją zachowań – zakłada, że można uzyskać pożądane zachowania pracowników, jeśli zostaną one skojarzone z pozytywnymi konsekwencjami (następstwami).
- Teoria kształtowania celów (*goal setting theory*) – wychodzi z założenia, że pracownicy mogą być motywowani do ustanawiania celów działania i starań na rzecz ich osiągnięcia.
- Teoria demokratycznego stylu zarządzania (*participative management*) – opiera się na przekonaniu, że udział pracowników w podejmowaniu decyzji jest czynnikiem silnie motywującym. Dla wielu mediów taki styl pracy jest bardzo charakterystyczny, stąd kolegia redakcyjne, zebrania, tworzenie grup zadaniowych i projektowych.
- Teoria atrybutów (*attribution theory*) – zgodnie z tym podejściem dla niektórych pracowników podstawowe znaczenie mają motywacje wewnętrzne związane z wykonywaną pracą, na przykład satysfakcja, popularność, rozpoznawalność. Takie podejście jest przeciwieństwem oczekiwania, że podstawowe motywacje mają charakter zewnętrzny i polegają na wysokim wynagrodzeniu oraz innych korzyściach bezpośrednich. W mediach często się zdarza, że element autopromocji jest silniejszy niż motywacje czysto materialne[13].

W praktyce działania organizacji medialnych uwzględnia się nie tylko wymienione, ale też inne czynniki motywacyjne, jakkolwiek najczęściej mamy do czynienia z podejściem eklektycznym, a rozwiązania są dostosowywane do rodzaju i charakteru wykonywanej pracy. Ostatecznym wyrazem sukcesów lub niepowodzeń w tym zakresie są postawy pracowników, a zwłaszcza ich chęć do kontynuowania lub zmiany pracy. Znaczna rotacja zatrudnionych jest niewątpliwie sygnałem, że być może sposoby postępowania z pracownikami wymagają przemyślenia i modyfikacji. W instytucjach medialnych, których

[13] R.W. Griffin, G. Moorehead, *Organizational Behavior*, Houghton Miffin, Boston 1986, s. 171.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

działalność w poważnym stopniu jest oparta na swoistym *know-how* oraz tak zwanej pamięci instytucji, często przesądzajacej o zdolnościach operacyjnych, wysoka rotacja pracowników odbija się na efektywności i produktywności. Robert G. Picard zaproponował pewien sposób pomiaru rotacji pracowników, który może być stosowany zarówno do ocen wewnętrznych funkcjonowania pewnych części firm medialnych, jak i do obserwacji zmian w czasie. Indeks rotacji jest ilorazem liczby pracowników, którzy odeszli w pewnym okresie, i ogólnej liczby pracowników w tym czasie. Podstawowy wskaźnik może być modyfikowany w taki sposób, że zamiast ogólnej liczby pracowników w liczniku uwzględnia się liczbę pracowników, którzy odeszli na emeryturę albo zostali zwolnieni, albo odeszli na własną prośbę[14]. Taka analiza wskaźnikowa, wzbogacana systematyczną obserwacją w czasie, daje menedżerowi istotny wgląd w stan polityki kadrowej.

Podstawy teoretyczne stanowią pewne źródło inspiracji dla rzeczywistych zachowań menedżerów zatrudnionych w firmach medialnych. W istocie, jak to wynika z badań – głównie amerykańskich – żadna teoria nie jest aplikowana dosłownie. Zarządzanie, zwłaszcza w kontekście ludzkim, jest dość złożonym procesem, który nie wyklucza stosowania różnych podejść i koncepcji do rozwiązywania szczególnych zagadnień i problemów. W przeciwnym razie stałoby się zestawem sztywnych reguł, technologią, a nie procesem społecznym.

Twórcy i „transformersi"

Wśród pracowników zatrudnionych w mediach duch rywalizacji i konkurencji jest niemal powszechny. Zdobycie czegoś na wyłączność, wyprzedzenie pozostałych, oryginalność to w wielu przypadkach pożądane cechy ludzi mediów. Ta rywalizacja dokonuje się w istocie na dwóch poziomach. Pierwszy jest obecny w obrębie struktur wewnętrznych firm medialnych, w działach, w redakcjach, na kolegiach redakcyjnych, gdzie twórczy personel mediów stara się przedstawić atrakcyjną propozycję i zyskać dla niej uznanie lub akceptację. To nastawienie na rywalizację i konkurencję jest często pozytywną stroną działalności mediów. Menedżerowie w firmach medialnych powinni pamiętać, aby organizując pracę, nie kierować się wyłącznie przesłankami kosztowymi. Ograniczenie liczby pracowników prowadzi do powstawania swoistych monopoli w stosunku do pewnych tematów, form lub zdarzeń, to zaś osłabia wolę i chęć konkurowania. Drugi poziom jest zewnętrzny i dotyczy chęci wyprzedzenia konkurentów rynkowych, bycia pierwszym, najbardziej aktualnym i kompetentnym źródłem

[14] R.G. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002, s. 241–242.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

informacji lub – szerzej – przekazu. Jeśli menedżerowie nie są w stanie motywować odpowiednio swoich pracowników, to dość szybko wytwarza się wśród nich postawa konformistyczna, naśladowanie innych, brak inicjatywy. Ten rodzaj postaw i motywacji dotyczy przede wszystkim dziennikarzy i publicystów. W zawartości mediów znaczący jest jednak udział form niedziennikarskich związanych z innymi rodzajami i dziedzinami twórczości.

Z tego punktu widzenia uzasadnione wydaje się wyodrębnienie wśród pracowników firm medialnych dwóch podstawowych kategorii – twórców zawartości oraz wszystkich tych, którzy nadają owej zawartości ostateczną postać produktową, a więc tych, których zasadniczym zadaniem jest przetwarzanie praw wytworzonych przez pierwszą grupę do postaci, w jakiej mogą się te prawa przejawiać na rynku.

Przykładami zawodów ukierunkowanych przede wszystkim na wytwarzanie zawartości występujących w firmach medialnych mogą być: reżyser filmu bądź audycji radiowej albo telewizyjnej, redaktor książki, łowca talentów muzycznych albo tanecznych, menedżer programowy, producent utworu audiowizualnego, dziennikarz. W tych grupach zatrudnionych znajduje się zazwyczaj kilka najważniejszych osób, do których należy podejmowanie decyzji o dużym znaczeniu dla działalności firmy. Osoby te, często pełniące funkcje kierownicze, jakkolwiek nie jest to warunek konieczny, mają silny wpływ na powstawanie zawartości, mogą być źródłem zarówno siły, jak i słabości firmy medialnej. Podstawowe zadania twórców to wytwarzanie zawartości, odkrywanie nowych możliwości z nią związanych, ocena propozycji, rozwijanie talentów oraz pomysłów i idei. Najważniejsi twórcy (jest to zazwyczaj kilka osób) są prawdziwą elitą w firmach medialnych. Ich szczególne znaczenie polega na tym, że w jakimś zakresie firmują produkt, kojarzą się wielu odbiorcom z określonym medium. Podejmują stosunkowo niewiele decyzji, ale często o dużym znaczeniu dla firmy. Zdarza się, że sposób ich działania jest niekonwencjonalny, wiele działań ma charakter jakościowy i z trudem poddaje się ilościowym ocenom. Jakkolwiek przytoczona charakterystyka zdaje się odpowiadać silnym osobowościom, to jednak najważniejsi twórcy rzadko działają indywidualnie. Większość prac wykonywanych w mediach ma charakter „czynu złożonego", gdyby odwołać się do terminu zaproponowanego przez Tadeusza Kotarbińskiego[15].

Najważniejsi twórcy zawartości gromadzą wokół siebie mniej lub bardziej licznych współpracowników, którzy z czasem stają się częścią „ekipy", a więc wydzielonego zespołu realizującego ważne dla firmy funkcje i zadania. Członkowie ekipy wspierają działania kluczowych twórców zawartości, nadają ideom pewien materialny wyraz, często wzbogacają propozycje twórców, co pracy wielu z nich nadaje także twórczy charakter. W zależności od branży w tej

[15] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 6, Ossolineum, Wrocław 1975, s. 244–267.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

grupie mogą się znaleźć między innymi: reporterzy, kamerzyści, specjaliści od oświetlenia, scenografowie, styliści, kostiumolodzy, dźwiękowcy, graficy komputerowi, projektanci.

Pozostałe czynności wykonywane w związku z zawartością mediów mają charakter wspomagający. W szczególności chodzi tu o prace wykonywane w działach funkcjonalnych firm medialnych, w tym w zakresie finansów, sprzedaży, marketingu i promocji, obsługi klienta, badań i analiz, kadr. Wiele czynności wykonywanych tam nie ma charakteru twórczego, jest raczej kształtowaniem i stosowaniem ustalonych procedur, które prowadzą do ostatecznego, rynkowego kształtu produktu lub usługi medialnej. Standaryzacja działań pracowników obsługi umożliwia pomiar efektywności ich działania. W istocie znaczna część pracowników, w wielu przypadkach nawet zdecydowana większość z nich, wykonuje właśnie prace wspomagające. Ich decyzje, jakkolwiek konieczne, są stosunkowo liczne, ale pozbawione takiego znaczenia jak osób odpowiedzialnych za zawartość. Podział na pracowników twórczych i wspierających ma charakter umowny. W firmach medialnych dokonuje się często takiego podziału zadań i obowiązków, że również pracownicy twórczy muszą wykonywać czynności typowo biurowe czy administracyjne. Podział ten przypomina rozróżnienie na tak zwaną działalność podstawową (*core business*) oraz wspierającą (*back office*).

Proporcje zatrudnienia tych dwóch kategorii pracowników nie są jednoznacznie możliwe do ustalenia. W pewnym zakresie w zarządzaniu firmami pojawiała się tendencja do zlecania wielu czynności, zwłaszcza obsługowych, firmom zewnętrznym (na przykład z zakresu księgowości, zarządzania taborem samochodowym, obsługi informatycznej, niektórych funkcji administracyjnych), czyli do outsourcingu. Z tego powodu określenie proporcji zatrudnienia nie zawsze jest możliwe, osoby pracujące bowiem w firmie medialnej w istocie nie wypełniają całości łańcucha wartości, jaka w tej firmie powstaje.

Na rynku amerykańskim wypracowane zostały pewne ilościowe reguły zatrudniania pracowników twórczych, zwłaszcza dziennikarzy. Przez wiele lat uważano, że taką regułą jest zatrudnianie (w przeliczeniu na pełne etaty) jednego pracownika do działu wiadomości na każdy jeden tysiąc nakładu (w tytułach do 50 tysięcy nakładu). Wskaźnik ten wzrastał do poziomu 1,2–1,3 zatrudnionego na tysiąc egzemplarzy w tytułach o większym nakładzie – do 200 tysięcy, ale obniżał się do 1,1–1,2 dla tytułów masowych powyżej 200 tysięcy[16]. Kryzys prasy codziennej znajduje swoje odbicie w ograniczaniu zatrudnienia dziennikarzy i reporterów. Stacje telewizyjne, zwłaszcza lokalne i regionalne, zatrudniają 30–40 dziennikarzy w działach wiadomości, stacje radiowe czasami w ogóle nie zatrudniają dziennikarzy informacyjnych.

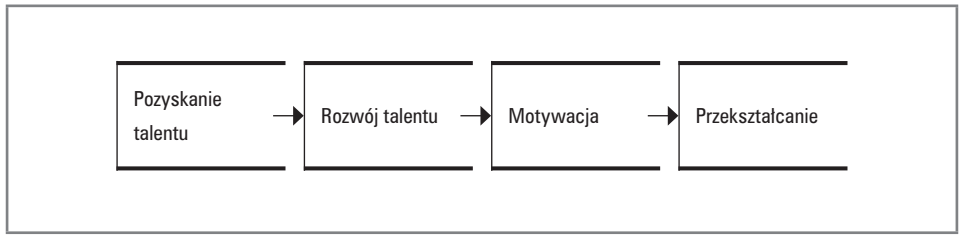
[16] R. Edmonds, *Public Companies no Worse than Private*, Poynter Institute, St. Petersburg, Florida 2002.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Dla osób zarządzających współpraca z osobami twórczymi jest pewnym wyzwaniem. Z jednej strony nadmierna ingerencja zarządcza może okazać się szkodliwa i zmniejszać motywację twórców do podjęcia wysiłku, z drugiej zaś systematyczne zarządzanie talentami w organizacji może być źródłem powodzenia.

Proces zarządzania talentami można przedstawić jako specyficzny łańcuch wartości i nadać poszczególnym fazom określony sens z punktu widzenia personelu zarządczego.

Ilustracja 4.2. Zarządzanie talentami w firmie medialnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Aris, J. Bughin, *Managing Media Companies*, John Wiley and Sons, Ltd., Chichester 2005, s. 382.

Firmy medialne są nie tylko zależne od pracy ludzi, ale także od pracy ludzi najbardziej utalentowanych, których zdolności mogą być istotnym elementem sukcesu. Wiele firm opiera swoje strategie marketingowe na osobowościach najbardziej utalentowanych pracowników. Działalność związana z pozyskiwaniem do współpracy takich osób jest domeną zarządów firm medialnych. Zatrudnienie lub odejście gwiazdy jest często szeroko komentowane, może mieć wpływ na notowania giełdowe spółki medialnej, staje się istotnym elementem wizerunku firmy. Z punktu widzenia zarządczego możliwe są dwa podejścia, które nawzajem się nie wykluczają. Pierwsze polega na samodzielnym kreowaniu talentów, tworzeniu warunków do rozwoju, długookresowych i przemyślanych działaniach. Tego rodzaju postępowanie było typowe dla mediów publicznych, które zawierały długookresowe kontrakty, stwarzały poczucie pewności i bezpieczeństwa zatrudnienia, inwestowały w rozwój. Przykładami takich talentów wyrosłych z mediów publicznych mogą być Wojciech Mann (Program 3 Polskiego Radia, TVP), Monika Olejnik (Program 3 Polskiego Radia, TVN), Kamil Durczok (TVP, TVN) czy Piotr Kraśko (TVP). Media komercyjne także podejmują wysiłki w tym kierunku, rozumiejąc, że posiadanie w swoich szeregach talentów jest ważnym elementem „aktywów". Tutaj takimi przykładami mogą być: Bertold Kittel, Anna Marszałek (dziennikarze śledczy „Rzeczpospolitej"), Justyna Pochanke, Roman Młodkowski (TVN) czy Dorota Gawryluk (Polsat). Pozyskiwanie talentów tą drogą zazwyczaj wymaga czasu, dlatego w pewnych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

przypadkach firmy decydują się na pozyskanie już istniejących osobowości z rynku, a więc na transfer, najczęściej z innej firmy medialnej. Pozyskiwanie talentów jest zazwyczaj dość kosztowne, stanowi więc specyficzną inwestycję. Menedżerowie muszą zatem interesować się rynkiem wytwórców zawartości, obserwować rozwój zawodowy niektórych osób, mieć pewne wyobrażenie o ich potencjale. Z pozyskiwaniem talentów wiążą się także dodatkowe okoliczności natury psychologicznej. Transfer gwiazdy może oznaczać co najmniej zmianę dotychczasowej struktury i hierarchii autorytetu wśród pracowników twórczych, dla jednych może być antymotywacyjny, innych zaś skłonić do zmiany miejsca pracy. Może stać się źródłem napięć i konfliktów. Niekorzystnym zjawiskiem może też być nadmierna kumulacja talentów w jednej firmie, zwłaszcza jeśli nie są one odpowiednio zróżnicowane z punktu widzenia rodzaju wytwarzanej zawartości. Niepotrzebna rywalizacja – zamiast przynieść korzyści – może być elementem dekompozycji firmy medialnej.

Przyciąganie talentów może przybierać różne formy organizacyjne – od zatrudnienia po współpracę na wyłączność. Menedżerowie powinni mieć stałą dyspozycję do interesowania się osobami o szczególnym znaczeniu dla kształtowania zawartości.

Specyficznym zagadnieniem jest pozyskiwanie talentów przez ich wykreowanie na zasadzie swoistego medialnego artefaktu. W kulturze popularnej mogą to być osoby, które – wspierane przede wszystkim technikami promocyjnymi – są często obecne w mediach (eksploatowanie wątków sensacyjnych, skandalicznych, obyczajowych, erotycznych, kryminalnych itd.). Nie tworzą one jednak zasobu firm medialnych, są raczej obiektem niż podmiotem.

Z pozyskaniem talentów firmy medialne często wiążą oczekiwanie wykorzystania nie tylko zdolności twórczych, ale także umiejętności menedżerskich, a więc zazwyczaj zakładają rozwinięcie potencjału pozyskanego współpracownika. Powierzenie stanowiska kierowniczego, pozostawienie pewnego marginesu swobody w doborze współpracowników, postawienie wymiernych celów to przykłady działań, które sprzyjają rozwojowi talentu i zarazem wykorzystaniu potencjału. W stacjach telewizyjnych gwiazdy zazwyczaj dostają „swoje" audycje, które są emitowane w dobrym czasie antenowym, podobnie jest w stacjach radiowych. W redakcjach prasowych na zbliżonych zasadach zamieszczane są teksty, komentarze. Rozwój talentów w długim czasie nie jest jednak powszechną praktyką firm medialnych; stosunkowo nieliczne mają programy działania w tym zakresie i są konsekwentne w ich realizacji[17]. Pewna trudność polega również na tym, że osoby najbardziej utalentowane nie przejawiają skłonności do podpisywania „kontraktów życia", zdając sobie sprawę, że jeśli uda im się

[17] A. Aris, J. Bughin, *Managing Media Companies*, John Wiley and Sons, Ltd., Chichester 2005, s. 383–384.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

rozwinąć swój potencjał, ich wartość rynkowa wzrośnie, a wówczas będą mogły zachować lepszą pozycję negocjacyjną. Z tego punktu widzenia dla niektórych firm inwestowanie w długookresowy rozwój może mieć dość ograniczony sens.

Twórcy są silnie motywowani rzeczywistą wartością wytwarzanej przez siebie zawartości, niezależnie od tego, czy otoczenie (współpracownicy, ekipa, ale też publiczność) potrafi w danym momencie ją właściwie ocenić. Często są zatem ukierunkowani na wartości niematerialne, które dostarczają im podstawowej motywacji. Równolegle swoje znaczenie mają elementy wizerunkowe firmy, dla której pracują. Dziennikarze wygłaszający komentarze radiowe lub telewizyjne, piszący książki, uczestniczący w spotkaniach lub publicznych dyskusjach do pewnego stopnia „podpierają się" firmą, w której są zatrudnieni i jej autorytetem. Silna marka firmy udziela się jej pracownikom, powstając jednocześnie jako wynik ich pracy. Znane stwierdzenie wydawcy popularnych magazynów Huberta Burdy „firmuj się sam" (*brand yourself*) oddaje istotę problemu[18].

Silne motywacje niematerialne nie oznaczają jednak, że podstawowi twórcy nie są zainteresowani wymiernymi, materialnymi efektami swojej działalności. Systemy wynagradzania i premiowania są osobnym zagadnieniem i dla menedżerów łączą się z elementem ryzyka – gdy finansowa rekompensata jest nadmierna (brak efektywności) i gdy jest niedostateczna (utrata talentu na rzecz konkurencji).

Ostatni etap łańcucha wartości w zarządzaniu talentami wiąże się z przekształceniami. Z punktu widzenia menedżerskiego podstawowy problem sprowadza się do aktywnego zarządzania zestawem posiadanych talentów. Jednym z najtrudniejszych zagadnień jest zdolność oceny, w jaki sposób znajdujące się w dyspozycji portfolio talentów jest zdolne znaleźć swoje miejsce w przyszłości. Z jednej strony wymaga to wypracowania wizji przyszłych zdarzeń i pozycji, którą będzie zajmowała firma medialna. Z drugiej zaś – skierowanie w przyszłość wymaga pewnego dystansu wobec minionych zasług aktualnych talentów. Może to tworzyć konflikt między lojalnością i zasługami a wymaganiami dość szybko zmieniającego się rynku i otoczenia konkurencyjnego. Menedżerowie mają skłonność do koncentracji uwagi na minionych sukcesach, taka postawa może być jednak zgubna dla firm medialnych. Rotacja talentów w firmach medialnych jest nieunikniona. Warto przy tym zauważyć, że jest ona w wielu przypadkach korzystna dla rozwoju tych talentów, które tym samym nie są skazane na rutynę, ale mają szansę stanąć wobec nowych wyzwań. Zagadnienie to, ze względu na liczne uwarunkowania menedżerskie i psychologiczne, w istocie powinno być domeną starszego personelu zarządczego, co wynika zarówno z zagrożeń dla reputacji firmy, jak i potencjalnego niebezpieczeństwa utraty znaczącego talentu.

[18] *Ibidem*, s. 385.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Podział na pracowników twórczych (talenty) i pozostałych ma charakter umowny. W istocie jego sens sprowadza się do różnego rozłożenia akcentów przy podejmowaniu decyzji i wykonywaniu czynności zarządczych. Kooperacja wszystkich pracowników firmy jest nieodzowna w sensie ogólnym, a w przypadku firm medialnych, często uzależnionych od zmiennego popytu i niestabilnego otoczenia, jest warunkiem wręcz koniecznym. Wiele wskazuje na to, że czynnikiem silnie oddziałującym na zdolność osiągania tego celu jest skuteczne przywództwo.

Liderzy w firmach medialnych

Kilka nazwisk światowych liderów firm medialnych jest dość powszechnie rozpoznawalnych, jak choćby Randolph Hearst, Robert Maxwell, Rupert Murdoch, Ted Turner, Steve Jobs, Michael Eisner, Steven Spielberg, George Lucas. Prawdziwe i zmyślone historie o tym, jak rozwijali swoje przedsiębiorstwa, jak budowali potęgę i znaczenie, pobudzają wyobraźnię oraz kształtują wyobrażenia o roli prawdziwych liderów firm medialnych. Rzeczywistość zarządzania jest jednak znacznie bogatsza i bardziej złożona, niż zdawałaby się wskazywać analiza biografii najbardziej znanych liderów. Przede wszystkim wśród potencjalnych liderów w firmach medialnych jest znacznie szerszy krąg menedżerów niż tylko właściciele i dyrektorzy naczelni, członkowie zarządów. Do tego kręgu mogą być zaliczani także redaktorzy naczelni, szefowie działów informacyjnych i innych, menedżerowie średniego szczebla, redaktorzy koordynujący. Ponadto, co wydaje się istotne, liderzy mogą znajdować się zarówno wewnątrz firm medialnych, jak i na zewnątrz nich.

Przywództwo może być rozmaicie definiowane – jako proces i jako pewna właściwość. W tym pierwszym rozumieniu polega na używaniu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, aby kształtować cele organizacji albo grupy, motywować do pożądanych zachowań oraz definiować kulturę organizacji. W drugim rozumieniu zazwyczaj sprowadza się do zestawu cech przypisywanych jednostkom, które odgrywają role przywódcze[19]. Inne ujęcie kładzie nacisk na komunikowanie, które pozytywnie wpływa na grupę w dążeniu do osiągnięcia celu[20]. Przywódcami w firmach medialnych mogą być menedżerowie, którzy kształtują atmosferę w zespole, rozwijają nowe podejście do problemów, tworzą klimat sprzyjający zaangażowaniu emocjonalnemu w pracy, na przykład w działach wiadomości[21].

---

[19] A.G. Jago, *Leadership in Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1982, s. 315–336.

[20] S.E. Catt, D.S. Miller, *Supervisory Management and Communication*, Irwin Press, Homewood, Illinois 1985, s. 5.

[21] R.H. Giles, *op. cit.*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

„Aby skutecznie funkcjonować, organizacje potrzebują zarówno zarządzania, jak i przywództwa. Przywództwo jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zmiany, a zarządzanie jest niezbędnym środkiem uzyskiwania systematycznych wyników”[22]. Przywództwo nie jest zatem tożsame z zarządzaniem, menedżer nie zawsze jest liderem, a lider niekoniecznie musi być menedżerem[23].

Typowymi źródłami władzy liderów są autorytet formalny oraz charyzma. W pierwszym przypadku władza wynika z miejsca w strukturze organizacyjnej, z kompetencji formalnej do nakazania określonego działania, i to w poważnym stopniu niezależnie od psychicznego nastawienia pracowników.

Charyzma właściwa jest ludziom z silną osobowością; nawet jeśli nie mają formalnego umocowania do wywierania wpływu, cieszą się autorytetem, uznaniem, szacunkiem, być może nawet zazdrością. Ich wiedza, mądrość, kompetencja są jednak doceniane przez innych, a ich postawa i opinia mają znaczenie oraz wpływają na pozostałych. W firmach medialnych często pojawiają się tacy liderzy, niekwestionowane autorytety, wybitni publicyści, komentatorzy, intelektualiści, producenci z poważnym dorobkiem i sukcesami.

Lider może znajdować źródło swojego wpływu w środkach przymusu, represji wobec pracowników. Tacy liderzy są zdecydowani w dążeniu do osiągnięcia zamierzonego celu, grożąc pracownikom utratą pracy, zwolnieniem, degradacją służbową. Niekiedy są uznawani za zwolenników teorii X (o czym była mowa wcześniej). Takie postawy znane są zwłaszcza w firmach medialnych, które poddawane były procesom restrukturyzacji prowadzącym do radykalnej obniżki kosztów i znaczących zwolnień (tzw. *job killers*).

Inny rodzaj przywództwa związany jest z byciem ekspertem w jakiejś dziedzinie. Podstawą w tym przypadku jest wiedza. Opinia w zakresie kompetencji takiego eksperta wywiera wpływ na innych pracowników, którzy podporządkowują się temu, co jest rekomendowane. Często taki ekspert bywa formalnie umocowany w strukturze firmy medialnej, jakkolwiek rzeczywistym źródłem autorytetu są wiedza oraz opinia o jej rzetelności formułowana na różnych poziomach organizacji.

Podobny wpływ mogą uzyskać osoby, które niekoniecznie mają wiedzę, ale doskonale orientują się, w jaki sposób ją zdobyć, jak do niej dotrzeć. O ile w przypadku ekspertów czynnikiem wyróżniającym jest wiedza, o tyle tu liczy się umiejętność dotarcia do niej. Praca w firmach medialnych – zarówno w formach informacyjnych, jak i rozrywkowych – wiąże się z wieloma zaskakującymi sytuacjami. Osoby, które wiedzą, jak dotrzeć do informacji, jak zdobyć pożądany kontakt, gdzie uzyskać niezbędne dane, jak zorganizować określone przedsięwzięcie, także mogą wpływać na zachowania innych.

---

[22] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 492.
[23] Ph. Kotler, *What Leaders Really Do*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, s. 103–111.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Wpływ na wynagrodzenie, nagrody, specjalne bonusy, zatrudnienie i zwolnienia pracownika, dostęp do szefa to przykłady sytuacji, które mogą spowodować, że osoba staje się liderem, przynajmniej w pewnym zakresie. Ten rodzaj wpływu ma charakter raczej utylitarny i niekoniecznie wiąże się z podstawową działalnością firmy.

Do uzyskania wpływu potrzebne mogą okazać się również tak zwane koneksje, w tym zwłaszcza dostęp do szefa lub do innych wpływowych osób wewnątrz organizacji. Zwłaszcza w dużych strukturach ten typ powiązań wydaje się mieć istotne znaczenie, tym bardziej że wiele nowych projektów w mediach nie rozwija się sztampowo, wymaga nieco odmiennego podejścia, a być może nawet naruszenia procedur.

Ostatnim źródłem szczególnego przywództwa może być wyróżnianie się bogactwem lub „bycie gwiazdą" (*celebrity*). Media promują bogactwo, ludzie zamożni często stają się rozpoznawalni. Takie osoby są naśladowane, mogą być autorytetami. Niekiedy są właścicielami firm medialnych lub członkami władz nadzorczych[24].

Najbardziej znani liderzy mediów reprezentują w istocie swoistą kombinację powyższych źródeł wpływów i przywództwa. Według klasyka zarządzania Petera F. Druckera przywództwo jest pracą, wymaga myślenia w kategoriach misji organizacji, tak aby stała się ona zrozumiała i zauważalna. Przywództwo wiąże się z odpowiedzialnością, a nie z pozycją czy przywilejem, opiera się na zaufaniu[25].

Analizy przywództwa często przeprowadza się na podstawie obserwacji i badań działań podejmowanych przez szefów wielkich korporacji medialnych, których wpływ i znaczenie są widoczne na skalę międzynarodową. W opracowaniach widoczne są też różne podejścia teoretyczne.

Badania M. Hang nad przywództwem realizowanym przez Ruperta Murdocha (News Corporation) opierały się na koncepcji analizy cech charakteru. Przede wszystkim wskazano na takie cechy, jak: wysoka ofensywność w osiąganiu celu, silna motywacja w wykonywaniu władzy (osobista kontrola nad korporacją), uczciwość i integralność (według Murdocha biznes jest wojną, a jej celem jest zwycięstwo), wiara w siebie, inteligencja, znajomość biznesu. Murdoch jest postacią bardzo kontrowersyjną, na jego temat ukazało się wiele książek, on sam nie stroni od wyrazistych wypowiedzi i nie unika ryzykownych posunięć[26].

---

[24] D.F. Herrick, *Media Management in the Age of Giants*, Iowa State Press, Blackwell Publishing Company, Oxford 2003, s. 106–108.

[25] P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 399–402.

[26] M. Hang, *Do Traits Master? Applying the Leadership Trait Approach to Rupert Murdoch*, [w:] L. Küng (red.), *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School, Jönköping 2006, Vol. 1, s. 159–167.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Inne podejście zastosowano do analizy działań Michaela Eisnera (Disney), badając styl sprawowania przywództwa i odwołując się do koncepcji proceduralnej równości (uczciwego, sprawiedliwego traktowania) w relacjach zarówno zorientowanych na ludzi (współpracowników), jak i na cele. Realizowany przez Eisnera styl kierowania polegał na odrzuceniu koncepcji zarządzania zespołowego i zasady równego traktowania, co w rezultacie podważało zaufanie do niego i zmniejszało zaangażowanie innych osób[27]. W pewnym momencie koncepcja ta stała się groźna dla firmy, kiedy odrzucenie możliwości awansu J. Katzberga doprowadziło do powstania konkurencyjnej wytwórni Dreamworks, która bardzo skutecznie rywalizowała z potężnym Disneyem (wielkim jej sukcesem okazały się filmy *Shrek* oraz *Shrek2*)[28] .

Z innych pozycji badawczych wychodziło studium nad postacią Roberta Maxwella (1923–1991), dla którego podstawą przywództwa było bezwzględne egzekwowanie władzy. Maxwell swoją pozycję osiągnął dzięki manipulowaniu politykami, bankowcami, ludźmi pracującymi w korporacyjnych finansach oraz w wydawnictwach i drukarniach. Po jego śmierci szybko okazało się, że stworzona przez niego korporacja stoi na krawędzi bankructwa, a źródłem finansowania jej długów był fundusz emerytalny. Niekiedy wskazywano, że ten styl przejęty został z doświadczeń wojskowych, które były jego udziałem[29].

Koncepcja lidera transformującego się (*transformational leader*) znalazła zastosowanie do szefa firmy Apple i Pixar Steve'a Jobsa. Tego rodzaju liderzy są zazwyczaj modelem do naśladowania, mają zdolność intelektualnej stymulacji, wspierającej twórczość i stawiającej wyzwania dotychczasowym rozwiązaniom. Potrafią jasno i pozytywnie komunikować wizję i cele organizacji, a na dodatek wykazują zrozumienie dla różnorodności potrzeb swoich naśladowców i współpracowników. Sami będąc narcyzami, potrafią pokonać własne ograniczenia, pracować w grupie i stworzyć atmosferę sprzyjającą podejmowaniu wyzwań. W działaniu nie są dogmatyczni, zmieniają się wraz z organizacją i ją przekształcają[30].

Połączeniu CNN i Fox News towarzyszyły liczne komentarze i badania, także dotyczące stylów przywództwa, gdyż szefowie łączących się firm reprezentowali skrajnie różne style. Stwierdzono nawet, że Rupert Murdoch jest tym wszystkim,

---

[27] A. van Weezel, *A Behavioural Approach to Leadership: The Case of Michael Eisner and Disney*, [w:] L. Küng (red.), *Leadership*..., s. 169–177.

[28] L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 267–272.

[29] A. Bjursted, *Robert Maxwell – A Study of Power in Media Leadership*, [w:] L. Küng (red.), *Leadership*..., s. 179–185.

[30] P. Wikström, *Transformational Leadership in Practice? – The Case of Steve Jobs and Pixar Animation Studios*, [w:] L. Küng (red.), *Leadership*..., s. 187–193.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

czym Ted Turner (CNN) nie jest. Wzajemna niechęć nie stanowiła ostatecznie przeszkody w robieniu wspólnych interesów[31].

Badania nad sprawowaniem przywództwa zaowocowały licznymi opracowaniami, które zawierają mniej lub bardziej oczywiste zestawy dobrych praktyk postępowania czołowych menedżerów[32]. Według Jima M. Kouzesa i Barry'ego Z. Posnera postępowanie lidera powinno obejmować pewien ciąg działań, które w sumie składają się na połączenie skutecznego przywództwa z dobrym zarządzaniem. Punktem wyjścia jest wybór właściwej drogi postępowania. Pracownicy odbierają sygnały płynące z wyższych szczebli zarządzania, jeśli więc lider ma pewien styl i osobowość, to znajdzie to swoje dobre lub złe odbicie w firmie. Jedną z ważniejszych cech lidera jest wiarygodność postępowania. Pracownicy szczególnie krytycznie odnoszą się do szefów, którzy nie są konsekwentni, którym brakuje zdecydowania, którzy nie traktują swoich zobowiązań poważnie. Sprawowanie przywództwa wymaga, aby pracownicy wiedzieli, jakie są poglądy lidera w sprawach dla firmy ważnych, a on sam musi własnym przykładem zaświadczać, że nie są to jedynie frazesy. Burzliwe zmiany w mediach, w tym własnościowe, a niekiedy zarządcze (na przykład w mediach publicznych), często prowadzą do sytuacji, w której pracownicy o poglądach i zmianach zarządczych dowiadują się z... innych mediów. Taka sytuacja nie odpowiada postulatom wynikającym z dobrych praktyk menedżerskich.

Liderzy powinni mieć pewną wizję pożądanego w przyszłości stanu rzeczy. Brak wizji to jak wędrowanie bez celu. Sama wizja jednak nie wystarczy – musi być znana pracownikom oraz współpracownikom i przez nich podzielana. Wizja jest pewnym świadectwem tego, jak menedżer, aspirując do roli rzeczywistego lidera, rozumie potrzeby i oczekiwania pracowników oraz firmy. Trudno spodziewać się z ich strony zaangażowania, jeśli lider oczekuje korzyści wyłącznie dla siebie.

Liderzy muszą przejawiać skłonność do podejmowania wyzwań, do osiągania tego, co wydaje się trudne lub wręcz niemożliwe. Wymaga to umiejętności wyszukiwania szans oraz zdolności wprowadzania innowacji, zmian. Lider nie może unikać ryzyka, ale też musi mieć umiejętność uczenia się na błędach, wyciągania wniosków z porażek. Zdolność do korygowania błędów dotyczy przede wszystkim menedżerów, którzy w firmach medialnych podejmują próby wprowadzania zmian, eksperymentują z nowymi ideami, strategiami marketingowymi, procedurami zarządzania. Ten margines swobody nie jest jednak dostępny na poziomie podstawowych umiejętności, na przykład w przypadku dziennikarza, który ma skłonność do konfabulacji, jest niestaranny i nierzetelny

---

[31] M. Norbäck, *The Staging of „Captain Outrageous versus the Australian Scumbag" – An Analysis of Media Mogul Ted Turner and his feud with Rupert Murdoch*, [w:] L. Küng (red.), *Leadership*..., s. 195–201.

[32] J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey Bass, San Francisco 2003, s. 13–22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

w informowaniu. Dla firm medialnych, w których liczą się zaufanie, prawdomówność i rzetelność, obszar podstawowych kwalifikacji zawodowych nie może być polem eksperymentów.

Skłanianie innych do działania to kolejny krok w postępowaniu lidera. Praca w mediach ma przede wszystkim charakter zespołowy. Dziennikarze i wielu ludzi mediów w procesie twórczym działają w pojedynkę, aby jednak rezultaty ich pracy stały się widoczne, konieczna jest kooperacja z innymi osobami. Budowa zespołu to jedno z najważniejszych zadań menedżerów w mediach. Dobry zespół, ekipa, często staje się najlepszym mechanizmem motywującym do działania, ale musi opierać się na podziale władzy i odpowiedzialności. W tworzeniu zespołu ważna rola przypada obiegowi informacji – liderzy, którzy zatrzymują informacje dla siebie, często są mniej efektywni od tych, którzy mają skłonność do dzielenia się informacją z innymi członkami zespołów.

Zaangażowanie emocjonalne pracowników to cel wielu starań motywacyjnych. Praca w mediach często łączy się ze stresem, frustracją, komplikacjami. Wielu pracowników mediów nie szczędzi na pracę czasu i energii, nawet kosztem życia osobistego. Niektórzy czują się dziennikarzami przez całą dobę, reagując na sygnały z otoczenia i nie ograniczając się do formalnego czasu pracy. Ten szczególny rodzaj zaangażowania wymaga od liderów umiejętności rozpoznawania wkładu pracowników do osiąganego efektu i odpowiedniego ich docenienia. Dla ludzi mediów ważne są elementy wzmocnienia pozytywnego, nagrody, wyróżnienia, premie za szczególne osiągnięcia. Na poziomie firmy takie zdarzenia powinny być zauważane.

Jedno z dużych wydawnictw amerykańskich – Knight Ridder – sformułowało nawet listę wartości, które zostały uznane za pożądane przez liderów odnoszących sukcesy.

Po pierwsze, umiejętność komunikowania w mowie i na piśmie.

Po drugie, twórcze podejście do rozwiązań wymagających wyobraźni.

Po trzecie, decyzyjność.

Po czwarte, zdolność do delegowania i kontroli w procesach zarządzania.

Po piąte, energia (żywotność).

Po szóste, zdolność do robienia dobrego pierwszego wrażenia, a następnie utrzymywanie uwagi i szacunku.

Po siódme, elastyczność w modyfikowaniu własnych zachowań.

Po ósme, sprawowanie przywództwa przez przyjęcie właściwego stylu zarządzania.

Po dziewiąte, osobista motywacja.

Po dziesiąte, planowanie i efektywna organizacja dla siebie i dla innych.

Po jedenaste, zdrowy rozsądek.

Po dwunaste, wrażliwość w reagowaniu na innych i słuchaniu ich.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Po trzynaste, wytrzymałość na stres w warunkach nacisków i opozycji.

Po czternaste, nieustępliwość w doprowadzaniu do rozwiązań[33].

Na poziomie tych ogólnych sformułowań trudno jest się nie zgodzić z którymkolwiek z nich. Można nawet zauważyć, że zaproponowane wartości nie są wewnętrznie sprzeczne, choć w praktyce mogą zdarzać się pewne konflikty między nimi, na przykład gdy konsekwentne dążenie do rozwiązania problemu zderza się z potrzebą elastyczności lub zasadą delegowania uprawnień.

Wiele badań, opracowań oraz poradników dobrego menedżera, często odnoszących rynkowe sukcesy, wskazuje, że w istocie nie jest możliwe opracowanie jednego zestawu cech, którym powinien odpowiadać lider i które mogłyby być skuteczne w każdej sytuacji[34].

Wskazane wyżej cechy nie są specyficzne dla liderów firm medialnych, lecz w rzeczywistości mają uniwersalne zastosowanie w różnych rodzajach działalności. Powstawanie wielkich firm medialnych, burzliwe procesy rynkowe dotykające praktycznie wszystkie branże mediów, konsolidacje, upadki i powstawanie nowych firm to czynniki sprzyjające profesjonalizacji zarządzania mediami oraz stawiające menedżerom nowe wymagania. Traktowanie czytelników jak rynku, a informacji jak produktu charakteryzuje podejście wielu menedżerów do zarządzania firmami medialnymi. Przywództwo w takim kontekście staje się pracą, której oczekuje się od menedżera. I nie jest to zjawisko nowe, charakterystyczne dla obecnego etapu rozwoju mediów. W istocie już w XIX wieku, w początkach rozwoju masowej prasy, była ona przede wszystkim produktem rynkowym, fenomenem ekonomicznym, którego społeczne konsekwencje skłoniły do poszukiwania zasadniczego sensu tej działalności w innej niż ekonomia sferze. I choć zasadniczy sens wytwarzania mediów nie jest – w perspektywie społecznej – ekonomiczny, to przecież jego osiąganie może, a nawet powinno być oparte na zasadach profesjonalnego zarządzania i wymogach efektywności działania.

[33] A. Sohn, Ch. Ogan, J. Polich, *Newspaper Leadership*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1986, s. 20.

[34] J.M. Lavine, D.B. Wackman, *Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media*, Longman, New York–London 1988, s. 218.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

5

Podejmowanie decyzji

Możliwość podejmowania decyzji jest ważną właściwością efektywnego zarządzania i pełnienia funkcji lidera, a w firmach medialnych stanowi w pewnym stopniu część procesu produkcji. Wytwarzanie zawartości łączy się nieuchronnie z procesem selekcji. Dziennikarz oddzielający fakty, w jego opinii, ważne od nieważnych, redaktor działu wybierający spośród wielu propozycji te, które uważa za najlepsze, redaktor wydania ustalający hierarchię informacji i propozycji, dyrektor programowy zestawiający formy i tematy w jeden produkt, menedżerowie różnego szczebla decydujący o bieżącej i przyszłej alokacji zasobów – to tylko nieliczne przykłady działań związanych z podejmowaniem decyzji.

Samo podejmowanie decyzji nie jest czynnością czasochłonną; znacznie więcej wysiłku wymagają zazwyczaj zebranie informacji i ich analiza. W mediach bezcenne w tym zakresie jest doświadczenie. Na wielu stanowiskach pracy w firmach medialnych, zwłaszcza tych związanych z podstawową działalnością, wiadomo zazwyczaj tyle, że decyzje powinny być podjęte. Znacznie trudniej określić obiekt, podmiot czy też przedmiot decyzji. Samo podjęcie decyzji nie wyklucza szybkiej jej weryfikacji. Trafnie zauważył Peter F. Drucker: „Skuteczni ludzie wcale nie podejmują wielu decyzji. Koncentrują się tylko na tych ważnych. Starają się myśleć o tym, co ma znaczenie strategiczne i ogólne, a nie o «rozwiązywaniu problemów». Starają się podejmować tylko kilka naprawdę ważnych decyzji, wymagających wiedzy i zrozumienia na najwyższym poziomie. Starają się zidentyfikować rzeczy niezmienne w danej sytuacji”[1].

Spektakularne kryzysy, zamachy terrorystyczne, nieszczęśliwe i nadzwyczajne zdarzenia lub okoliczności zewnętrzne mogą zakwestionować podjęte wcześniej decyzje i zamiary. Szybka reakcja jest zazwyczaj doceniana, brak reakcji krytykowany, ale czy w momencie podejmowania decyzji o wprowadzeniu zmian było oczywiste, jak należało się zachować? Problem takich spektakularnych zmian, związanych z wydarzeniami przykładowo wskazanymi wyżej, odsłania jednak zaledwie niewielką część tego, z czym mają na co dzień do czynienia media. Dziesiątki, a nawet setki decyzji w każdej chwili wpływają na produkt,

[1] P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 359.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

konkretne wydanie dziennika, kolejny numer czasopisma, kształt audycji i są pochodną licznych uprzednich decyzji, jakie zapadają w firmach medialnych. Decyzje te przesądzają o rynkowym kształcie oferty. W wielu wypadkach podlegają one szybkiej weryfikacji i mają charakter społeczny. Ludzie kupują, czytają, słuchają albo oglądają, a tym samym potwierdzają albo kwestionują prawidłowość dokonanych wyborów i podjętych decyzji.

W firmach medialnych podejmowane są też decyzje rutynowe, standardowe, niewymagające jakiegoś szczególnego zaangażowania. Wspierają i uzupełniają one działania o charakterze twórczym, nie mogą jednak przesłaniać znaczenia tych pierwszych.

Podejmowanie decyzji wiąże się często z problemem oceny szans i ryzyka. Jeśli te elementy występują, to przedmiot wart jest zainteresowania i poświęcenia mu czasu. W mediach wiele decyzji łączy się z ryzykiem, ten element nie może jednak paraliżować możliwości działania i podejmowania decyzji.

Proces decydowania

Według Druckera „Decyzja jest osądem. Jest wyborem alternatywnym. Rzadko jest to wybór między dobrem i złem. W najlepszym przypadku jest to wybór między czymś «prawie dobrym» i «być może złym» – najczęściej jednak pomiędzy dwoma scenariuszami biegu zdarzeń, z których żaden nie jest bardziej niż pozostały bliski «dobrego»”[2].

Z podejmowaniem decyzji wiążą się zatem nieuchronnie wybór oraz ryzyko. To ryzyko zachodzi także wówczas, gdy skorzysta się z możliwości nicnierobienia. Wiele problemów rozwiązuje się samodzielnie, bez potrzeby interwencji. W pracach twórczych potrzeba decyzji i interwencji często może wynikać z napięć, stresów oraz emocji pracowników twórczych. W wielu przypadkach brak interwencji lub jej opóźnienie nie przynosi szkody. Otoczenie jednak zmienia się bardzo szybko, propozycji może być wiele, a zwlekanie z decyzją może stać się źródłem strat lub co najmniej niewykorzystanych szans.

Dla zrozumienia procesu decydowania istotne wydaje się także stwierdzenie, że decyzja jest wyborem między scenariuszami biegu zdarzeń. Właściwością scenariuszy jest to, że w istocie są one pewnymi szkicami fabuły utworu, zawierają ramową charakterystykę postaci i scenerii wydarzeń[3]. Są założeniem co do przyszłego stanu rzeczy, a więc zawierają element niepewności. Niepewność dotycząca skutków działań jest stanem naturalnym dla firm medialnych do

[2] *Ibidem*, s. 373.
[3] M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1983, t. III, s. 185.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

tego stopnia, że stała się istotnym elementem ich ekonomicznej charakterystyki, a zwłaszcza przemysłu filmowego, wydawniczego, muzycznego, rozrywki[4]. W praktyce decydowania wypracowano pewne sposoby działania, które mają zmniejszać stan niepewności i związanego z tym ryzyka. Taką zasadą jest zazwyczaj gromadzenie informacji i faktów zwiększających szanse trafnej oceny sytuacji i podjęcia właściwej decyzji. Dla firm medialnych, będących integralną częścią szeroko rozumianego sektora informacji, proces gromadzenia informacji wydaje się naturalny. Jednak media nie są w tym zakresie w żaden sposób uprzywilejowane. Paraliż decyzyjny i nadmierne kunktatorstwo przy podejmowaniu decyzji w takim samym stopniu mogą dotyczyć firm medialnych jak wszystkich innych.

Decyzje można podejmować zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo. Problem związanego z tym wyboru jest dla wielu firm medialnych ważny. Z jednej strony, bardzo wiele decyzji podejmowanych w mediach z natury rzeczy ma charakter indywidualny, na przykład decyzje bezpośrednio związane z twórczością (dziennikarską, artystyczną). Z drugiej strony, na poziomie organizacji, większych całości, często unika się decyzji indywidualnych na rzecz tych, które wypracowywane są jako skutek zbiorowego wysiłku (na przykład kolegium redakcyjnego, zarządu firmy). Być może taką przesłanką zbiorowego decydowania na pewnym szczeblu w firmach medialnych jest znaczne nagromadzenie osób twórczych, które mogą mieć tendencję do zwiększania swojego wpływu na organizację. Jednak wielu twórców uważa, że sztuka nie jest demokratyczna, a pewne rodzaje twórczości wręcz wymagają narzucania woli i wizji (praca reżysera) i dlatego decyzje muszą mieć indywidualny charakter.

Z punktu widzenia organizacji każda decyzja podejmowana w firmie medialnej co do zasady mniej lub bardziej bezpośrednio powinna przybliżać organizację do osiągania celów. Nie oznacza to jednak, że decyzje mają charakter obiektywny. Nie jest to możliwe ze względu na wspomnianą niepewność i zazwyczaj brak wszystkich potrzebnych informacji. Wielu menedżerów uważa, że podejmują decyzje racjonalne, co wiąże się również z pewnym sposobem postępowania, który w rezultacie prowadzi do decyzji. Choć w praktyce menedżerowie nie zawsze przechodzą przez wszystkie etapy prowadzące do decyzji, a nawet jeśli się tak dzieje – nie zawsze są tego świadomi, to znajomość rozwiązań modelowych jest bardzo użyteczna.

Pierwszy etap polega zazwyczaj na określeniu problemu. Nie jest to, wbrew pozorom, zadanie łatwe, chodzi bowiem o znalezienie rzeczywistego problemu, który wymaga interwencji i rozwiązania. Menedżer często ma do czynienia z symptomem problemu. Spadek sprzedaży gazety może wynikać z ogólnie

[4] A. De Vany, *The Movies*, [w:] V.A. Ginsburgh, D.A. Throsby (red.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Vol. 1, Elsevier, North-Holland 2006, s. 619.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

słabnącego zainteresowania czytelników prasą codzienną, może być wynikiem starań konkurencji, następstwem pogorszenia się jakości wydawniczej i dziennikarskiej albo zjawiskiem sezonowym. Mniejsza niż oczekiwana publiczność drogiej w produkcji serii telewizyjnej to problem, którego wyjaśnienia mogą być różne. W popularnych podejściach do decyzji oczekuje się przede wszystkim szybkości działania. Tymczasem to nie czas może być podstawową zmienną. Zadaniem menedżera jest możliwie pełne zrozumienie problemu, wyrobienie sobie zdania dotyczącego przyczyn jego wystąpienia oraz powiązanie go z innymi czynnikami, które mogą mieć tu wpływ. Na tym etapie niezbędne są analiza oraz zdolność do wnikliwej oceny sytuacji. Menedżerowie mogą się tu kierować intuicją, doświadczeniem, sięgać do dokumentów i badań, prowadzić własne formalne i nieformalne obserwacje oraz rozmowy z pracownikami lub partnerami.

Bodziec do zajęcia się określonym problemem może mieć zarówno charakter pozytywny, jak i negatywny[5]. Znaczący wzrost sprzedaży reklam, wzrost zainteresowania widzów lub słuchaczy, wysoka sprzedaż nakładu czasopisma to bodźce niewątpliwie pozytywne, które mogą zwiastować powstanie nieoczekiwanej nadwyżki albo długo oczekiwanej okazji rynkowej. Bodziec może też być raczej przykry, kiedy wiele rzeczy (sprzedaż, widownia) jest poniżej oczekiwań. Dla menedżera obie sytuacje są problemem. W pierwszym przypadku mogą istnieć sprzyjające warunki, aby podjąć wysiłek inwestycyjny, w drugim mogą być konieczne obniżka kosztów albo podjęcie decyzji kadrowych.

Zdefiniowanie problemu otwiera drogę do jego analizy. Ten etap określany jest czasami jako identyfikowanie alternatywnych wariantów. Jeden z ważniejszych aspektów tego zagadnienia to rozstrzygnięcie w sprawie podmiotu lub szczebla organizacji, który jest właściwy dla podjęcia decyzji. Taka decyzja może być zarówno indywidualna, jak i grupowa. Menedżer powinien rozstrzygnąć, kto w danej sprawie powinien być poinformowany, a kto konsultowany. Na etapie analizy warto też rozważyć, jakie informacje i fakty są potrzebne do rozważenia problemu, jakie nie są osiągalne (lub nakłady na ich osiągnięcie czynią nieopłacalnymi starania w tym zakresie), wreszcie jakie ryzyko wiąże się z ewentualną decyzją. Decyzje, których finansowe albo społeczne skutki są bardzo poważne, wymagają dogłębnej analizy i zazwyczaj dłuższego okresu przygotowań.

Analiza może prowadzić zarówno do propozycji standardowych, często oczywistych, jak i tych, które są niekonwencjonalne, innowacyjne. Drucker akcentuje znaczenie określenia warunków brzegowych, a więc udzielenie sobie odpowiedzi na pytanie, jakie warunki powinna spełniać decyzja, jakie cele mają być osiągnięte, na czym polega minimum. Przy określaniu tych warunków niezbędna jest świadomość, że decyzja opiera się nie tylko na twardych, jednoznacznych

[5] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 274.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

danych i faktach, ale tak naprawdę na ich interpretacji. Z określaniem owych warunków wiąże się zatem pośrednio ocena stopnia ryzyka[6]. Twórcza analiza problemu może prowadzić do zaskakujących rozwiązań. Jednym ze sztandarowych przykładów było stworzenie takich globalnych stacji, jak MTV (Music Television), CNN (Cable News Network) czy Discovery, które w momencie, kiedy powstawały, wydawały się przedsięwzięciami pozostającymi w sprzeczności z tendencjami występującymi na rynku[7].

W przypadku większości problemów, z którymi styka się menedżer, istnieje kilka rozwiązań, wskazane jest więc, aby rozważyć alternatywne możliwości. Problem nie sprowadza się do wyboru typu albo–albo. Zmniejszająca się sprzedaż czasopisma może wymagać zmian kadrowych, opracowania nowego layoutu, aktywizacji promocji sprzedaży, uruchomienia specjalnych dodatków itd. Podobnie dzieje się w przypadku innych mediów. W sytuacji zmniejszającego się zainteresowania serialem telewizje mogą zakończyć jego produkcję, zmienić godzinę nadawania, przeprowadzić badania, dokonać zmian w zawartości, podjąć wysiłek promocyjny. Praktyka wskazuje, że każde z tych rozwiązań może być skuteczne, a łączne ich zastosowanie może przynieść najlepsze wyniki.

Ricky W. Griffin postuluje rozpatrywanie możliwych rozwiązań w kategoriach wykonalności, wystarczalności oraz skutków[8]. Barierą w wykonalności mogą być na przykład znaczące nakłady finansowe lub rzeczowe niezbędne do realizacji. Realizacja określonego wariantu może łączyć się z zaistnieniem okoliczności uniemożliwiających działanie. O braku możliwości wykonania mogą też przesądzać względy praktyczne związane z funkcjonowaniem firmy, względy etyczne lub prawne. Wykonalność określonego sposobu rozwiązania problemu nie kończy oceny. Kolejny krok to rozważenie, czy wariant jest wystarczający, aby problem został rozwiązany. Coś może być wykonalne, ale niewystarczające, a zatem problem pozostanie. Każde rozwiązanie problemu, przed którym stoi firma, ma swoją cenę. Warianty wykonalne i wystarczalne mogą być zbyt kosztowne w realizacji. W każdym rozwiązaniu trzeba się liczyć z wykorzystywaniem zasobów firmy. Powstaje zatem problem, czy dany sposób nie angażuje zbyt wielu środków, czasu i energii oraz nie wystawia firmy na nadmierne ryzyko związane z jego realizacją. Z tego punktu widzenia podstawowe warianty rozwiązań powinny zostać wycenione. Ważnym elementem, zwłaszcza w przypadku mediów, jest kwestia skutków, które może za sobą pociągnąć realizacja określonego wariantu lub decyzji. Szczególne uwarunkowania związane z zawartością mediów nakazują uwzględnianie aspektów moralnych. Większość telewizji publicznych w Europie nie zdecydowała się na emisję audycji typu *reality show*,

[6] P.F. Drucker, *op. cit.*, s. 365–368.

[7] M. Tungate, *Media Monoliths. How Great Media Brands Thrive and Survive*, Kogan Page, London 2005.

[8] R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 276–277.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

choć były one dla nich wykonalne i wystarczające (mogły doraźnie zapewnić wzrost oglądalności) oraz nie były sprzeczne z prawem, a kwestia skutków była co najmniej mocno dyskusyjna. Zdecydowały inne elementy, takie jak choćby wizerunek nadawcy publicznego, pewne wyobrażenia co do tego, czym jest misja publiczna itd. TVP odstąpiła od zamiaru przerywania audycji reklamami, chociaż z formalnego punktu widzenia w przypadku kanałów tematycznych (np. rozrywka) mogłaby to uczynić. Zadecydowały jednak względy wizerunkowe. Drucker w omawianym kontekście oceny możliwych wariantów postępowania wskazuje dodatkowo na zagadnienie słuszności. Wychodząc z założenia, że każde rozwiązanie wymaga pewnego kompromisu, lepiej zastanowić się nad tym, co jest słuszne, a nie nad tym, co możliwe do przyjęcia i zaakceptowania przez innych. Tego rodzaju postawa umożliwia wprowadzanie także trudnych, niekonwencjonalnych rozwiązań, ponieważ są one efektem śmiałego myślenia, a nie kompromisem przyjętym z góry i bez walki[9].

Wybór najlepszego rozwiązania stanowi pewne zwieńczenie wcześniejszych wysiłków prowadzących do podjęcia decyzji. Ocena rozmaitych wariantów rozwiązań często skutkuje znaczącym ograniczeniem pola wyboru. Spośród tych rozwiązań, które są dostępne, menedżerowie dążą do najlepszego wyboru, kierując się pewnymi przesłankami, takimi jak:

- ryzyko kontra korzyści dla każdego rozwiązania;
- kalkulacja, co zapewni największy zwrot przy minimalizacji wysiłku;
- czas, przy uwzględnieniu, czy poszukiwane rozwiązanie jest pilne, czy też wymaga dłuższego okresu;
- ograniczenia dostępnych zasobów[10].

Podstawowym zadaniem menedżera w tym zakresie jest eliminacja gorszych rozwiązań dopóty, dopóki wybrane zostanie najbardziej obiecujące. Odrzucone propozycje rozwiązań nie ulegają zapomnieniu, lecz stanowią swego rodzaju kopię zapasową, do której można wrócić, jeśli okaże się, że dokonany wybór nie jest trafny. Takim przykładem może być decyzja Agory o wprowadzeniu na rynek nowego dziennika, który nie przynosił jednak wydawcy oczekiwanych korzyści. Dziennik „Nowy Dzień" ukazywał się od 14 listopada 2005 roku do 23 lutego 2006 roku, a więc zaledwie przez nieco ponad trzy miesiące, co w przypadku prasy codziennej jest zbyt krótkim czasem na ocenę efektywności inwestycji. Stały trend spadkowy i nieosiągnięcie założonych celów rynkowych skłoniły spółkę do weryfikacji decyzji o uruchomieniu nowego tytułu. Wydawca przeszedł do rywalizacji cenowej z nowym konkurentem („Dziennik. Polska–Europa–Świat"), obniżając cenę detaliczną podstawowego produktu, czyli „Gazety Wyborczej" z 2,70 zł do 1,50 zł. Można domniemywać, że był to

[9] P.F. Drucker, *op. cit.*, s. 368–369.
[10] *Idem*, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 362–364.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

kolejny wariant decyzji dotyczącej tego, jak zareagować na posunięcia poważnego konkurenta. Wybór wariantu zazwyczaj jest poprzedzony dyskusją, często o charakterze grupowym, i analizowany na stosownych poziomach organizacji. Rozwiązanie dające szansę na najlepszy efekt przy niewielkich nakładach oraz oszczędności czasu i znikomym ryzyku jest oczywiście pożądane, ale nie zawsze możliwe. Większość decyzji podejmowanych w firmach wywiera pewien wpływ na ludzi lub na grupy zatrudnionych. Ich postawy i zachowania wpłyną na ostateczny kształt rozwiązań i zdolność osiągnięcia założonych celów. Wybór decyzji może opierać się zatem na kryterium optymalizacji, a więc niekoniecznie maksymalizacji efektów.

Dokonanie wyboru nie kończy procesu podejmowania decyzji, ale w istocie stanowi wstęp do jej realizacji. Z podjęciem decyzji wiążą się oczekiwania co do pożądanych zachowań innych osób. Aby oczekiwania te były racjonalne, niezbędny jest właściwy proces komunikacji. Często wprowadzaniu w życie decyzji o charakterze strategicznym lub tych, które mogą mieć duże znaczenie dla znacznej grupy osób, z firmy lub z jej otoczenia, towarzyszy opracowywanie precyzyjnej strategii komunikacji. W takiej strategii wspomagającej decyzję nie tylko standardowo wyjaśnia się przesłanki decyzji, ale także dość szczegółowo rozpisuje się role dla różnych podmiotów, które będą w różnym stopniu zaangażowane w podejmowanie decyzji. Spójność komunikacyjna jest centralnym zagadnieniem skutecznego wprowadzenia zmian wynikających z podjętej decyzji. Pracownicy powinni wiedzieć, jakie zmiany wiążą się z podjętą decyzją, powinni rozumieć, na czym ona polega oraz jakie działania należy podjąć, aby weszła w życie. Najlepszym sposobem wprowadzania decyzji do praktycznej realizacji jest wyznaczenie odpowiedzialności konkretnych osób. Wprowadzanie decyzji w życie może wywoływać pewien opór spowodowany zarówno zachwianym poczuciem bezpieczeństwa, jak i wygodą pracowników albo obawami przed czymś nieznanym. W fazie realizacji decyzja jest poddawana ponownej ocenie przez jej wykonawcę; zazwyczaj okazuje się, że na poziomie analizy menedżerskiej nie zostały uwzględnione wszystkie zmienne i okoliczności wpływające na możliwość wdrożenia przyjętego rozwiązania. Nie oznacza to, że decyzja wymaga zmiany. W wielu przypadkach możliwe jest jedynie pewne dostosowanie do rzeczywistych warunków realizacji. Brak zaangażowania we wdrożenie decyzji sprawia, że staje się ona co najwyżej wyrazem dobrych zamiarów czy też intencji menedżerów. Ważne decyzje wiążą się często z opracowaniem planu ich wprowadzenia, określeniem czasu i środków oraz oczekiwanych efektów. Przygotowanie takiego planu postępowania zakłada, że proces wdrażania będzie obserwowany przez menedżerów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Menedżerowie są tylko ludźmi

Analiza nieudanych przedsięwzięć, także medialnych, takich jak fuzja AOL i Time Warner, wskazuje, że psychologiczne uwarunkowania odgrywają znaczącą rolę przy podejmowaniu decyzji, a ich wpływ na kondycję firm może być zarówno bardzo pozytywny, jak i destrukcyjny[11]. Zasługą laureata Nagrody Nobla Herberta Simona jest między innymi wskazanie znaczenia braku logiki i racjonalności przy podejmowaniu wielu decyzji menedżerskich[12]. Zgodnie z modelem administracyjnym podejmowania decyzji menedżerowie zazwyczaj mają ograniczone informacje, ulegają emocjom i przeważnie są zadowoleni z pierwszego możliwego rozwiązania problemu, z którym się zetknęli. Ograniczoność informacji jest często zrozumiała; może powstać i w sytuacji swoistego nadmiaru informacji („szum informacyjny"), i ich braku. Menedżerowie są wręcz zasypywani informacjami zbędnymi przy podejmowaniu decyzji, a informacje potrzebne mogą być trudno dostępne lub wręcz niedostępne. Taka sytuacja wyzwala naturalne dążenie do redukcji problemu. „Według ekspertów od przywództwa 70% wszystkich inicjatyw zmiany nie udaje się. Dlaczego? Ponieważ menedżerowie tracą cel i gubią się w mętliku metod zmiany"[13]. Nadmiar informacji oraz ich skomplikowanie sprawiają, że menedżerowie nie potrafią odpowiednio ocenić znaczenia informacji, które otrzymują. Można jednak oczekiwać, że – będąc osobami na właściwym miejscu – powinni być w stanie zorganizować proces selekcji informacji, co jednak w praktyce nie jest zadaniem łatwym, a ponadto często prowadzi do znaczącego opóźnienia w reakcji na pojawiające się problemy. Koncepcja ograniczonej racjonalności menedżerów zakłada, że są oni ograniczani przez swoje systemy wartości, odruchy, umiejętności i utarte sposoby postępowania.

Możliwość podejmowania decyzji wiąże się – na najwyższych poziomach zarządzania – z umocowaniem menedżera. Posiadanie tytułu własności pozwala na pewną swobodę w działaniu i przełamywanie schematów. Kiedy w roku 1977 legendarny założyciel CNN Ted Turner odziedziczył firmę reklamy zewnętrznej, przeznaczył zyski na rozwijanie swojego hobby, jakim było żeglarstwo. Gdy stał się właścicielem lokalnej stacji telewizji kablowej w Atlancie w 1979 roku, wyraził życzenie stworzenia światowej telewizji informacyjnej i... udał się na półroczny rejs swoim jachtem, szczegóły zostawiając pracownikom[14]. Możliwość

---

[11] M. Dacko, *Wielkie fiasko. Fuzja AOL i Time Warner. Studium przypadku*, WAiP, Warszawa 2007.

[12] H.A. Kimon, *Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion*, „The Academy of Management Executive", February 1987, s. 57–63.

[13] „Harvard Business Review Polska", July–August 2007.

[14] M. Norbäck, *The Staging of „Captain Outrageous versus the Australian Scumbag" – An Analysis of Media Mogul Ted Turner and his Feud with Rupert Murdoch*, [w:] L. Küng (red.), *Leadership in*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

przełamywania schematów postępowania i podejmowania niekonwencjonalnych decyzji wynika między innymi z tytułu własności. Zupełnie inna jest pozycja menedżerów instytucji publicznych, którzy wiele decyzji muszą konsultować, uzgadniać i poddawać licznym procedurom administracyjnym, aby nie narazić się na zarzut niegospodarności, korupcji lub woluntaryzmu, formułowany przez jakiś organ nadzoru i kontroli.

Przy podejmowaniu decyzji ważnym elementem może się okazać stworzenie koalicji na rzecz zmian. Pozyskiwanie zwolenników dla pewnego rozwiązania jest elementem procesu decyzyjnego. Elementem łączącym potencjalnych zwolenników jest zazwyczaj nie tyle cel, jaki chce się osiągnąć, ile preferencja wobec wariantu decyzji, która może doprowadzić do jego osiągnięcia. Porozumiewać się mogą menedżerowie, akcjonariusze, menedżerowie i pracownicy lub tylko pracownicy. Takie porozumienia mają charakter nieformalny, ale w praktyce mogą wywierać znaczną presję na wdrażanie pewnych rozwiązań albo na podejmowanie decyzji. Ważny aspekt tworzenia koalicji na rzecz zmian polega na tym, że ich wpływ na firmę może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Dla menedżera zawiązanie koalicji w jednej sprawie może znacznie komplikować postępowanie w innych kwestiach. Koalicje mogą ułatwiać osiąganie zamierzonego celu, ale też w pewnych sytuacjach hamować postęp, działać przeciw dobrym decyzjom, rozwiązaniom i sposobom postępowania. Swoisty triumf zręczności administracyjnej nad racjonalnością organizacyjną jest zjawiskiem często występującym w firmach.

Griffin wskazuje ponadto na dwa procesy, które mogą istotnie wpływać na podejmowanie decyzji: intuicję i narastające zaangażowanie w wybranym kierunku działania[15]. Przekazy medialne dostarczają wielu opowieści o menedżerach, którzy w odpowiednim miejscu i czasie mieli wewnętrzne przekonanie o jakimś sposobie działania. Znacznie mniej, jeśli w ogóle, wiadomo na temat historii niepowodzeń i klęsk związanych z intuicją. Zarządzanie, mimo bogactwa wiedzy, doświadczeń i tysięcy opisanych studiów przypadku, pozostawia pewien margines na zjawiska trudne do przewidzenia, na pozór nieracjonalne w punkcie wyjścia. Jeśli intuicja oparta jest na zgromadzonym doświadczeniu, to niekonwencjonalne działanie, pomijające żmudne i czasochłonne procedury, może być skuteczne. Menedżerowie muszą jednak mieć w pamięci obraz Greka Zorby tańczącego na miejscu „pięknej katastrofy".

Narastające zaangażowanie w wybranym kierunku działania oznacza sytuację, w której menedżerom trudno jest zrezygnować z jakiegoś wcześniej przyjętego założenia lub wycofać się z uprzedniej decyzji. Jeden ze znanych inwesto-

---

the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges, Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School, Ltd., Jönköping 2006, Vol. 1, s. 196–197.

[15] R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 283.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

rów giełdowych Warren Buffet zapytany, jaka jest jego filozofia inwestowania, odpowiedział zaskakująco prosto: *stop loss* (zatrzymać straty). Oznacza to, w szczególności, zdolność do przyznania się do błędu, wycofania się z czegoś, co przestało przynosić korzyści. Nie jest to w mediach, gdzie zdarza się, że takie decyzje wywołują pewien rezonans społeczny, sytuacja rzadka. Wspomniany Griffin analizuje przypadek telewizji ABC i serialu *Wichry wojny*, którego wysoka oglądalność skłoniła zarząd do finansowania następnego, bardzo kosztownego projektu pod nazwą *Wojna i pamięć*. Ten drugi serial, przy którym już na etapie produkcji można było odebrać liczne niepokojące sygnały, okazał się klęską finansową, a jednak zarząd nie wycofał się z decyzji o jego finansowaniu. Menedżerowie niemal zgodnie uznali, że był to błąd.

Wiele wskazuje na to, że jednak firma nie uczy się na błędach, ponieważ podobna sekwencja zdarzeń zdaje się dotyczyć również początkowo niezwykle popularnego serialu *Zagubieni* (*Lost*), którego kolejne odcinki oglądane są z coraz mniejszym zainteresowaniem, ale jego twórcom zabrakło determinacji, aby zakończyć produkcję.

Czynnik psychologiczny w postępowaniu menedżerów uwarunkowany jest między innymi występowaniem ryzyka przy podejmowaniu decyzji. Stan niepewności właściwej podejmowaniu decyzji określa zarazem skalę ryzyka, ale skala ta jest uzależniona od wielkości firmy i jej zasobów. Inwestycje koncernów wydawniczych w polskie media na początku lat 90. XX wieku wydawały się znaczące dla firm krajowych, z perspektywy zagranicznych były zaś marginesem w granicach błędu. Ryzyko tych inwestycji było zatem znikome. Poziom ryzyka jest w jakimś stopniu uzależniony od rodzaju decyzji. Zazwyczaj mniejsze ryzyko dotyczy decyzji rutynowych, które podejmowane są często i w ramach ustalonych procedur postępowania, które mają już swoją historię, a skala zaangażowanych w nie środków nie jest znaczna. Większym wyzwaniem są decyzje nieodwracalne, angażujące znaczne nakłady, które nie mogą być łatwo wycofane. Takie decyzje wymagają czasu i namysłu, ale nie zawsze te warunki są spełnione. Innym rodzajem decyzji o podwyższonym ryzyku są te, które mają charakter reaktywny, są odpowiedzią na przykład na wyzwania konkurencji, które nie wynikają z oczekiwań i planów firmy, ale niejako są wymuszane rozwojem sytuacji. Napięcie czasowe w połączeniu z niepewnością stwarzają znaczny potencjał ryzyka dla firmy. Ryzykowne, choć w granicach możliwych do oszacowania, mogą być decyzje skłaniające do aktywności, związane z wprowadzaniem nowego produktu na rynek, z rzuceniem wyzwania konkurentom, z wprowadzeniem zmian w istniejącym produkcie.

Elementem sprzyjającym ograniczaniu ryzyka jest tworzenie sytuacji, w której mogą ujawniać się sprzeczności opinii w sprawach będących przedmiotem decyzji. Zgodność ocen, jeśli nie została poprzedzona możliwością wyrażenia zdań przeciwnych, może być dla menedżera poważnym sygnałem, że otoczenie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

albo nie rozumie wagi i znaczenia decyzji, albo zachowuje się konformistycznie[16]. Charakteryzując sylwetkę prezesa Disneya, jeden z jego bliskich współpracowników wskazywał na fasadowość pewnych reguł i zasad: „Mimo że naczelną zasadę kierowania spółką [przez Eisnera] było promowanie swobodnej, spontanicznej wymiany myśli oraz «synergia», z której był tak dumny, to jednak w rzeczywistości wymiany poglądów było bardzo niewiele"[17].

Jakkolwiek z prawnego punktu widzenia zazwyczaj możliwe jest ustalenie indywidualnej odpowiedzialności za podjęte decyzje, w praktyce wielu firm liczne decyzje podejmowane są grupowo. Dla firm medialnych skupiających całą rzeszę pracowników twórczych metody zbiorowej pracy nad decyzjami są w wielu przypadkach typowe. Jedną z szeroko stosowanych metod są grupy interaktywne, którymi często są zespoły powołane *ad hoc* do realizacji jakiegoś projektu lub zadania. Typową formą grupy interaktywnej są zespoły kreatywne, tworzone w agencjach marketingowych, reklamowych czy zespołach twórczych (producenci audiowizualni, multimedialni, muzyczni). Przeważnie są to grupy, które powstają na czas przygotowania jednego projektu. Wielu członków takich grup jest zdolnych do wykonywania licznych zadań (*multitasking*), często zmieniając pełnione funkcje. Taki sposób działania wpisuje się w nowy nurt w zarządzaniu, preferowany przez kreatywnych przedsiębiorców, co sprzyja mnożeniu doświadczeń i zwiększa zdolność twórczą nawet niewielkich zespołów. Zadaniem menedżera jest przezwyciężanie w grupie interaktywnej tendencji do konformizmu i samozadowolenia przy zachowaniu różnorodności i elastyczności[18]. Kwestie wielozadaniowości pracowników mediów szczególnie zyskują na znaczeniu wraz z upowszechnianiem się działań związanych z obecnością – równoległą lub asynchroniczną – w różnych rodzajach mediów (*crossmedia*). Rozwój swoistej kultury wielomedialnej, oznaczającej dla dziennikarzy otwarcie na dzielenie się pomysłami i sposobami działania, odrzucenie tradycyjnych podziałów branżowych, wzmożenie gotowości do tzw. sprzężenia zwrotnego (*feedback*), transparentności działania i współpracy, musi być skojarzone ze skutecznym zarządzaniem opartym na szczególnym przywództwie[19].

Inna metoda to grupa delficka, której celem jest uzgodnienie wspólnej opinii ekspertów w jakiejś sprawie. Metoda ta znajduje zastosowanie w stosunku do spraw o bardzo dużym znaczeniu, angażujących znaczne środki i wymagających

---

[16] D.A. Garvin, M.A. Roberts, *What You Don't Know About Making Decisions?*, „Harvard Business Review", September 2001, s. 110.

[17] „Fortune", 6th September 1999, cyt. za: L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Wolters Kluver, Warszawa 2010, s. 269.

[18] C. Bilton, *Management and Creativity. From Creative Industries to Creative Management*, Blackwell Publishing, Malden 2007, s. 23–42.

[19] J.A. Gracia-Aviles, *Innovation Management in Crossemdia Production: Leading Change in the Newsroom*, [w:] I. Ibrus, C.A. Scolari (red.), *Crossmedia Innovations. Texts, Markets, Institutions*, Peter Lang, Frankfurt am Main 2012, s. 271–273.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

czasu. Eksperci niezależnie formułują swoje opinie, po czym koordynator grupy opracowuje je, wyciąga średnie wartości i zwraca się o ponowne rozważenie problemu. Kiedy prognozy są w miarę ustabilizowane, uważa się, że mogą być one reprezentatywne dla grona ekspertów. Wiele firm medialnych staje wobec strategicznych wyzwań związanych także z rozwojem nowych technologii i zmianami rynkowymi, wzrasta zatem zapotrzebowanie na prognozy.

Grupowe podejmowanie decyzji sprzyja zazwyczaj nagromadzeniu informacji i wiedzy. Na tej podstawie można opracować większą liczbę wariantowych rozwiązań problemu. Kiedy decyzja zostanie podjęta, wzrasta szansa, że będzie ona zaakceptowana przez pracowników, którzy w jakiś sposób poczuwają się do odpowiedzialności za wypracowane rozwiązania. Wypracowywanie koncepcji poradzenia sobie z problemem usprawnia też komunikację między pracownikami. Jest więc w sumie kilka przesłanek, które pozwalają oczekiwać, że grupowa decyzja będzie korzystna. Trzeba jednak pamiętać, że zbiorowe wypracowywanie decyzji pochłania sporo czasu i z natury rzeczy jest bardziej kosztowne. W pracach grupowych często przejawia się tendencja do wypracowania kompromisu, co jednak nie musi oznaczać, że problem zostanie rozwiązany, lecz przeważnie jest następstwem braku zdecydowania członków grupy. W pracach grupy może pojawić się lider, który zdominuje myślenie i kierunek proponowanych rozwiązań. Wreszcie może ujawnić się myślenie grupowe, w którym dążenie do zgody jest ważniejsze niż rozwiązanie problemu albo wskazanie najlepszej decyzji.

Menedżerowie wspierają się grupami, często przeprowadzają konsultacje lub rozmowy, ale ostatecznie większość decyzji jest podejmowana indywidualnie, co wynika także z odpowiedzialności prawnej.

Istotne uwarunkowania psychologiczne związane z podejmowaniem decyzji wynikają z natury człowieka, który często przecenia własne możliwości, nie docenia innych możliwych wariantów rozwiązań, ma tendencję do skracania procedur i preferowania szybkiego tempa kosztem jakości decyzji. Istnienie ukrytych pułapek w procesie decydowania zrodziło strategie postępowania, których podstawą jest świadomość możliwych zagrożeń[20].

Pułapka zakotwiczenia (*anchoring trap*) polega na posługiwaniu się stereotypami dotyczącymi ludzi, miejsc i sytuacji oraz trudności wyjścia poza przeszłe doświadczenia i opinie. Z tego typu sytuacją menedżer styka się wtedy, gdy pierwszy raz dowiaduje się o pewnym fakcie lub zdarzeniu. Wówczas sposób ujęcia tematu, przedstawione opinie, naświetlenie sprawy wywierają silny wpływ na dalsze myślenie o tym, jak problem ma być rozwiązany. W tym kontekście ważne jest, aby menedżer, chcąc poznać opinie swoich współpracowników, nie

[20] J.S. Hammond, R.L. Keeney, H. Raiffa, *The Hidden Traps in Decision-Making*, „Harvard Business Review" 1998, No. 47.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

przekazywał wstępnego przekonania co do istoty rzeczy, ci bowiem pracownicy, którzy dążą do kompromisu, nie udzielą mu rzetelnej odpowiedzi na zadane pytania. Podobne zjawisko jest bardzo często widoczne w działalności mediów, które, rywalizując z innymi o szybki przekaz i uzyskując pierwszeństwo, narzucają pozostałym swoją opinię. Jedynie bardzo wnikliwi i krytyczni odbiorcy zadają sobie wówczas pytania, jak jest naprawdę, jak to się stało, że większość mediów ma podobny pogląd.

Pułapka *status quo* dotyczy wszystkich tych postaw menedżerskich, które są konserwatywne wobec potrzeb dokonywania zmian. Uznanie, że tak jak jest, jest dobrze, to najczęściej efekt tego rodzaju pułapki. Dokonywanie zmian, wprowadzanie innowacji, porzucenie dotychczasowych sposobów działania wymagają zazwyczaj wiele dodatkowego wysiłku i energii. Obrona stanu obecnego jest częstym zjawiskiem. Poddając analizie programy czołowych stacji telewizyjnych, widzimy wyraźnie, że nowe audycje pojawiają się raczej rzadko, wiele seriali jest kontynuowanych przez bardzo długi okres, każda próba zmiany przyzwyczajeń widzów jest narażona na gwałtowne reakcje i krytykę. Taki stan nie zachęca do naruszania *status quo*. Przeprowadzanie zmian polega na naruszaniu stanu istniejącego, co wywołuje opór. Menedżerowie nie mogą nie brać pod uwagę przyzwyczajeń zarówno pracowników, jak i swoich klientów lub odbiorców, ale zarazem w warunkach zmiennego otoczenia ten, kto się nie zmienia, często się cofa, co wcześniej czy później znajduje swoje odbicie na rynku. Przełamanie oporów związanych z uruchamianiem wydań *online* dla gazet, wprowadzanie komputerowego składu i druku offsetowego, produkcja multimedialna – wszystkie te zjawiska były przełamywaniem stanu istniejącego. Menedżer, który nie ma zdolności do pokonywania tego rodzaju ograniczeń, jest w istocie administratorem firmy i – co wydaje się ważniejsze – naraża ją na poważne niebezpieczeństwo zastoju.

Pułapka kosztów wyłożonych (*sunk cost trap*) została wskazana wyżej na przykładzie sieci telewizyjnej ABC i produkcji serialowej. Obawa utraty już wyłożonych środków, a zarazem przyznanie się do błędnej decyzji przychodzą menedżerom z najwyższą trudnością. Tego rodzaju pułapka może się pojawić zwłaszcza w przypadku produkcji filmowej, która w zdecydowanej większości jest produkcją jednostkową (prototypową). Zmiana koncepcji, choroba lub śmierć aktora, niesprzyjające warunki atmosferyczne to przykłady sytuacji, w których mogą wystąpić istotne zmiany budżetowe, a decyzja o zaniechaniu projektu w pewnej fazie jego realizacji jest niezwykle trudna (oznacza bezpowrotną utratę zainwestowanych środków)[21].

Pułapka dowodów potwierdzenia (*confirming evidence trap*) wynika z natury człowieka, który chętniej angażuje się w coś, co lubi, ceni lub akceptuje, niż

[21] A. De Vany, *op. cit.*, s. 649.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

w rzeczy, do których ma stosunek niechętny albo wrogi. Ponadto menedżerowie niekiedy podświadomie wybierają rozwiązanie, które im wstępnie odpowiada, zanim jeszcze uświadomią sobie, dlaczego właściwie mieliby takie rozwiązanie przyjąć. Obie właściwości ludzkiej natury ograniczają zdolność obiektywnej oceny zjawisk i faktów przed podjęciem decyzji. Z potrzebą znajdowania dowodów potwierdzenia słuszności decyzji może też wiązać się pewna skłonność menedżerów do dobierania sobie współpracowników, którzy podzielają ich poglądy i wartości. Nadmierna kompromisowość otoczenia nie sprzyja wypracowywaniu dobrych rozwiązań. W firmach medialnych gromadzących ludzi twórczych, często indywidualistów, istnienie sprzeczności, różnych postaw i opinii powinno być, i często jest, tolerowane. Menedżerowie muszą się zatem liczyć z oporem, ale też ów opór jest dla ich działania często korzystny.

Pułapka zarysu ramowego problemu (*framing trap*) sprowadza się przede wszystkim do nieprawidłowego zdefiniowania owego problemu. Brak dobrej konceptualizacji oraz pominięcie istotnych okoliczności i uwarunkowań mogą sprawić, że przyjęte rozwiązanie okaże się całkowicie nieskuteczne, a także nieadekwatne do problemu. Błąd w tym przypadku jest popełniany na początku. Powszechna fascynacja możliwościami stwarzanymi przez nowe technologie cyfrowe często prowadzi do błędów wyjściowych w określaniu problemu. Rozczarowanie wielu firm telekomunikacyjnych z powodu wolniejszego, niż oczekiwano, rozwoju telefonii trzeciej generacji i dystrybucji multimedialnej zawartości w pewnym stopniu wynikało z pomijania pozornie oczywistego faktu, że ludzie używają telefonu przede wszystkim do komunikacji. W tym przypadku w opinii części znawców mediów wystąpiło zjawisko określane jako *technomyopia*, które w najbardziej ogólnym sensie polega na trudności rzeczywistego oszacowania wpływu nowych rozwiązań i technologii na rzeczywistość (w szczególności na rozmaite jej sfery), sprowadzające się najpierw do przeszacowania wpływów (*over-estimation*) w krótkim czasie, a kiedy oczekiwania nie są spełnione – na niedoszacowaniu zmian w czasie dłuższym (*under-estimation*). Pierwsza postawa wynika z nadmiernego entuzjazmu wobec nowych rozwiązań, druga z głębokiego rozczarowania w istocie własnymi błędami[22].

Pułapka błędu oszacowania i przewidywania (*estimating and forecasting traps*) wiąże się z typowymi postawami polegającymi na nadmiernym zaufaniu lub ostrożności. Typowym zabiegiem przed podjęciem decyzji jest opracowanie pozytywnego i negatywnego scenariusza wydarzeń związanych z określonym wyborem. Wielu menedżerów uważa, że takie postępowanie spełnia wymogi racjonalnego wyboru, zarazem jednak pomija precyzję i dokładność optymistycznych oraz pesymistycznych oszacowań. Nadmierna ostrożność i asekuracja

[22] *Paul Safffo and the 30-Year Rule*, „Design World" 1992, No. 24, s. 18, cyt. za: R.F. Fidler, *Mediamorphosis. Understanding New Media*, Pine Forge Press, Thousand Oaks 1997.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

mogą również okazać się całkowicie nieproduktywne. Działania polegające na konsultowaniu projektów rozmaitych decyzji z wszystkimi lub z większością działów w firmie mogą prowadzić do wprowadzenia tak wielu propozycji asekuracyjnych, że podjęcie decyzji traci sens.

Wspomniane zagrożenia mogą występować równocześnie; menedżerowie muszą się liczyć z podejmowaniem ryzyka, a jedyną ich ochroną jest po prostu świadomość możliwych zagrożeń.

W praktyce funkcjonowania firm podejmowane decyzje – w zależności od przedmiotu, złożoności problemu, czasu niezbędnego do ich podjęcia – mogą być zarówno indywidualne, jak i grupowe. Ustalony lub wynikający z praktyki sposób ich podejmowania prowadzi do ukształtowania się pewnego stylu decydowania. W literaturze przedmiotu przedstawione są liczne propozycje dotyczące systematyzacji stylów kierowania. W koncepcji siatki kierowniczej dokonuje się podziału według dwóch skal: orientacji na pracowników i orientacji na zadania. Wyróżnia się cztery podstawowe style:

- Kierowanie zubożone – mała troska o ludzi i zadania, styl leseferystyczny; menedżer zdaje się na bieg zdarzeń, rezygnuje z roli przywódcy, reaguje na problemy.
- Kierowanie klubowe – duża troska o pracowników w połączeniu z niewielkim zainteresowaniem zadaniami, atmosfera w środowisku pracy ważniejsza od walki o rynek i odbiorców.
- Kierowanie autorytarne lub zadaniowe – skupione na zadaniach, instrumentalne podejście do pracowników.
- Kierowanie zrównoważone (zespołowe lub demokratyczne) – zorientowane zarówno na pracowników, jak i na zadania[23].

Posługując się podobnymi kryteriami, wymienia się niekiedy trzy style: autokratyczny (menedżer ustala cele, zadania, wydaje polecenia, stosuje kary, utrzymuje dystans w stosunku do pracowników), demokratyczny (znaczący udział decyzji grupowych, usuwanie barier utrudniających komunikowanie się pracowników z menedżerami), nieingerujący (pozostawienie dużej swobody, brak ingerencji, rozliczanie wynikowe)[24].

Rozróżniając decyzje indywidualne i podejmowane grupowo, Dennis F. Herrick przywołuje inne propozycje klasyfikacji stylów kierowania i decydowania[25], a w odniesieniu do decyzji podejmowanych indywidualnie proponuje pięć stylów.

---

[23] J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 387–388.

[24] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997, s. 426.

[25] D.F. Herrick, *Media Management in the Age of Giants. Business Dynamics of Journalism*, Iowa State University, Blackwell Publishing Company, Oxford 2003, s. 158–162.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Styl stanowczy (*decisive style*) charakteryzuje menedżerów, dla których liczą się przede wszystkim akcja, działanie, szybkość, efektywność oraz konsekwencja. Tacy menedżerowie nie zmieniają swoich postanowień nawet wtedy, gdy decyzja jest błędna. W ostateczności podejmują nową decyzję, a potem szybko przechodzą do następnego problemu i następnej decyzji. W firmach medialnych ten styl jest wręcz nieodzowny na pewnych stanowiskach. Kierownicy produkcji, realizatorzy, redaktorzy wydania, moderatorzy czatów internetowych muszą bardzo szybko podejmować decyzje i w tym zakresie oczekuje się od nich zdecydowania (na przykład w trakcie realizacji programów na żywo, w reagowaniu na ważne wydarzenia, w dopuszczaniu lub eliminowaniu uczestników forów internetowych). Na poziomie realizacyjnym taki styl jest całkowicie zrozumiały i wynika w znacznym stopniu z charakteru pracy. Dobrym przykładem oczekiwań takiego stylu i sposobu działania jest praca realizatora wielkich wydarzeń, zwłaszcza sportowych. Mecze piłkarskie, skupiające zainteresowanie bardzo licznych, często kilkudziesięciomilionowych audytoriów, są realizowane przez wysokiej klasy specjalistów mających do dyspozycji obraz z kilkudziesięciu kamer jednocześnie i niemal w ułamkach sekund zmuszonych podejmować decyzje, który obraz będzie emitowany. Ich praca w znacznym stopniu przesądza o wizualnej atrakcyjności wydarzenia. W skali firmy taki styl pracy niesie jednak z sobą zwiększone ryzyko błędu na większą skalę.

Styl elastyczny (*flexible style*) jest w pewnym sensie przeciwieństwem poprzedniego. Menedżer zawsze jest skłonny do szybkiej reakcji, jeśli obrany kierunek działania nie jest właściwy albo nie spełnia oczekiwań. Decyzje są podejmowane szybko, ale bez dogmatu. Taki styl decydowania w mediach niekiedy narzuca rytm pracy, kiedy bieg wydarzeń nakazuje skorygować wcześniejsze decyzje (na przykład skierowanie ekipy reporterskiej w inne miejsce niż to, gdzie trzeba było znaleźć się na skutek wcześniejszej decyzji, bo akurat zaszło tam ważniejsze zdarzenie). Nadmierna elastyczność może jednak wywoływać u pracowników przekonanie, że każda decyzja jest tymczasowa, a więc w jakimś stopniu nieobowiązująca. Ten styl może także prowadzić do podważania autorytetu menedżera.

Styl hierarchiczny (*hierarchic style*) jest skupiony na jednym celu i opiera się na formalnej strukturze organizacji. Decyzji nie podejmuje się zbyt szybko, poprzedzone są one analizą informacji i rozpatrywaniem licznych wariantów. Celem jest znalezienie najlepszego rozwiązania oraz stworzenie wariantów alternatywnych dla wybranego. Taki styl można zaobserwować w dużych firmach medialnych, na przykład w stacjach telewizyjnych, gdzie wiele decyzji o zakupach programowych zapada na poziomie zarządu i jest poprzedzonych opiniami oraz analizami licznych działów.

Styl integralny (*integrative style*) jest zogniskowany na wielu celach, podobnie jak poprzedni. Wiele uwagi poświęca analizie danych oraz elementów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

sytuacji, nie chodzi tu jednak o wypracowanie jednego, najlepszego rozwiązania, ale raczej o opracowane wariantowych sposobów postępowania w miarę rozwoju sytuacji. Negocjacje handlowe, na przykład związane z zakupem praw na wyłączność (prawa sportowe, prawa do dzieła), wymagają często podejścia, w którym niezbędne jest przygotowanie scenariuszy postępowania w miarę rozwoju pertraktacji. Zarządzanie programem także wymaga osiągania wielu celów za pomocą różnych środków.

Styl systemowy (*system style*) jest połączeniem stylu integralnego oraz hierarchicznego. W pierwszym etapie wypracowywania decyzji obowiązuje styl integralny, który prowadzi do przygotowania rozmaitych wariantów postępowania. Kiedy zostaną one opracowane, wprowadza się styl hierarchiczny w celu wyboru najlepszego wariantu. Ten styl także właściwy jest wielu dużym firmom medialnym, a decyzje dotyczą istotnych, strategicznych zagadnień.

Istotnym uzupełnieniem tej klasyfikacji jest uwzględnienie w indywidualnym przypadku, czy przy podejmowaniu decyzji chodzi o uzyskanie maksimum z tego, co jest możliwe, czy też o decyzję satysfakcjonującą, zadowalającą co do wyniku.

Style decyzji grupowych są inne, a kryterium ich wyodrębnienia dotyczy przede wszystkim tego, jaki jest mechanizm podejmowania ostatecznych decyzji.

Decyzja autorytarna

Decyzje autorytarne bez dyskusji w grupie podejmowane są przez przewodniczącego grupy. Grupa wypracowuje rozwiązania, ale decyzja jest jednostkowa. Powołanie grupy ma wówczas cel doradczy, ma pomóc w dokonaniu wyboru. Wiele decyzji kadrowych opiera się na konkursach, które mogą mieć charakter zarówno wewnętrzny, jak i otwarty (czyli z udziałem kandydatów spoza firmy), ale od komisji konkursowej oczekuje się zazwyczaj jedynie przedstawienia propozycji, a nie decyzji. Wadą takiego stylu może być kontestowanie decyzji przez członków grupy.

Decyzja eksperta

Skierowanie do grupy eksperta albo osoby cieszącej się szczególnym zainteresowaniem kierownictwa może ograniczać swobodę pozostałych uczestników grupy. Członkowie grupy mogą nawet odnosić wrażenie fasadowości takiego działania, które w istocie jest dopełnieniem obowiązujących procedur wewnętrznych, a nie rzeczywistą potrzebą osób podejmujących decyzje. W instytucjach publicznych mediów powoływane są zespoły, które mają opiniować zakupy specjalistycznego sprzętu. Większość osób uczestniczących w podejmowaniu

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

decyzji ma w istocie bardzo ograniczoną wiedzę na temat przedmiotu decyzji, a więc faktycznie decyzja leży w rękach eksperta technicznego.

Decyzja poprzez uśrednienie indywidualnych opinii

Zdarza się, że pilne decyzje, które proceduralnie muszą być podjęte przez grupę, są podejmowane w trybie „obiegowym". Przewodniczący lub sekretarz grupy proponuje podjęcie decyzji, nie ma czasu na dyskusję, a członkowie zespołu są w minimalnym stopniu zaangażowani w pracę. Taki tryb decydowania zdarza się na przykład w organach kolegialnych rozmaitych mediów publicznych, choć zapewne do nich się nie ogranicza.

Decyzja grupowa podejmowana większością

Wydaje się typem wzorcowym, w toku dyskusji bowiem są wyrażane opinie i poglądy, a akt głosowania jest wskazaniem, które z nich wydają się najlepiej realizować założony cel. Praktyka wskazuje jednak, że tego typu decyzje są silnie uwarunkowane polityką w ramach grupy, zawieranymi sojuszami, wspieraniem się jednych i zwalczaniem drugich. Nie zawsze dokonuje się najlepszego wyboru, bo o konkretnym rozstrzygnięciu mogą decydować względy niemerytoryczne.

Decyzja grupowa podejmowana przez mniejszość

Tego rodzaju sytuacja dotyczy przede wszystkim decyzji rutynowych, zwykłych, o mniejszym ciężarze gatunkowym. W celu ich podjęcia z grup są wyłaniane mniejsze grupy robocze, które podejmują decyzje w imieniu grupy.

Decyzja w drodze konsensu

Jest to najbardziej pracochłonna i czasochłonna droga wypracowywania decyzji, ale ich podejmowanie może zapewniać wysoką jakość i zaangażowanie uczestników grupy. Elementarnym warunkiem jest asertywność decydujących. Powszechna zgoda nie zawsze oznacza wybór dobrego rozwiązania, ale może być świadectwem konformizmu. W zarządach spółek medialnych, zwłaszcza w stosunku do decyzji o największym znaczeniu, nie podejmuje się decyzji, dopóki wszystkie argumenty nie zostaną przedyskutowane, a uczestnicy nie nabiorą przekonania, że postępują słusznie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Decyzja przez zaniechanie

Jednym ze sposobów postępowania jest niepodjęcie decyzji, dlatego może się zdarzyć, że rozstrzygnięcie nastąpi poprzez zmianę okoliczności faktycznych. W tym przypadku zmiana może też być dla firmy bardzo niekorzystna. Odwlekanie decyzji dotyczącej na przykład zakupu praw do transmisji sportowych może się zakończyć tym, że prawa te zostaną pozyskane przez konkurencję.

Decyzja klik

W sytuacji ujawnionych lub ukrytych rozbieżności interesów zdarza się, że w grupach tworzą się mniejsze grupy interesu, które forsują własne rozwiązania. Faktyczna decyzja zapada zatem w tych grupach, a nie na forum całej grupy. Uczestnicy kliki usiłują narzucić pozostałym swój punkt widzenia.

Niezależnie od tego, czy decyzje mają charakter indywidualny, czy grupowy, z punktu widzenia kryterium czasu mogą być natychmiastowe, krótkoterminowe i długoterminowe. Decyzje natychmiastowe są codziennością wydawców, reporterów, dziennikarzy, realizatorów i zapadają w ciągu godzin lub nawet sekund. Są to decyzje operacyjne. Decyzje krótkoterminowe są najbardziej rozpowszechnione w firmach medialnych; dotyczą zwykłych zdarzeń w ramach istniejących struktur zadań i odpowiedzialności. Dla wielu firm medialnych charakterystyczne są liczne decyzje długookresowe, które wywołują skutki niekiedy na wiele lat. Decyzja o produkcji lub koprodukcji filmu, zamówienie na realizację serialu, filmu dokumentalnego, spektaklu teatralnego, zakup prawa do transmisji olimpiady, podpisanie umów reklamowych ze znaczącymi klientami to przykłady decyzji, które angażują zasoby w dłuższym czasie.

W podejmowaniu decyzji występuje element wyboru. Ten wybór może być uwarunkowany pewnymi mniej lub bardziej świadomymi fazami postępowania – analizą dostępnych opcji, ryzyka, rynku, konkurencji. Kiedy decyzja zostanie podjęta, podlega weryfikacji. Współczesne teorie postmodernistyczne zdają się podważać podstawy tego rodzaju – wydawałoby się racjonalnych – działań. Podkreślają ograniczenia racjonalnej wiedzy, brak absolutnej prawdy, a jedynie różne jej wersje będące przedmiotem manipulacji osób trzymających władzę w organizacjach i firmach. Bliższe są koncepcjom swoistej gry, w której różne grupy interesów, używając swoich umiejętności i wpływów, walczą o swoje. W organizacjach hierarchicznych status podejmującego decyzję jest usytuowany przed jej racjonalnością. W zarządach toczy się swoista wojna podjazdowa, a tak zwana racjonalna analiza to tylko przejaw taktyki i selektywnych interpretacji. W opinii C. Biltona koncepcja posthokracji zajmuje coraz

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

ważniejsze miejsce w przemysłach twórczych, a jej cechą charakterystyczną jest usunięcie z procesu podejmowania decyzji elementu analizy i weryfikacji. Nacisk na samo podejmowanie decyzji jest ważniejszy, ale jego konsekwencją jest brak strategii i reagowanie na zmiany oraz naciski[26].

[26] C. Bilton, *op. cit.*, s. 108–111.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

6

Portfolio firm medialnych

Przyszłość firm medialnych związana jest ze zdolnością do oferowania wielu produktów i usług na warunkach, w miejscu, w czasie oraz formie dogodnej dla coraz bardziej wymagających odbiorców. Magicznym słowem, które coraz bardziej zawłaszcza wyobraźnię i działania menedżerów, stało się portfolio opisujące różnorodność, zakres oraz bogactwo oferty – obecnej i przyszłej – firm medialnych. Szczególną cechą współczesnego portfolio firm medialnych stała się wielomediowość (*crossmedia*) produktów i usług medialnych, znajdująca swój wyraz w ich przygotowywaniu w wielu formach medialnych i dystrybucji poprzez różnorodne platformy. Zdolność przygotowania i adaptacji produktów oraz usług medialnych do różnorodnych platform stała się jednym z najważniejszych zadań strategicznych dla zarządzania w firmach medialnych, będąc tym samym specyficzną postacią strategii dywersyfikacji[1].

Podobnie jak inwestor na rynku kapitałowym menedżer w firmie medialnej chce mieć do dyspozycji różne rodzaje aktywów o zróżnicowanej potencjalnej stopie zwrotu i zróżnicowanym ryzyku. Wielość instrumentów pozwala na swoisty komfort działania w burzliwych warunkach, w jakich przychodzi działać współczesnym mediom.

W raporcie opracowanym w 2002 roku przez Grupę Strategii Cyfrowej Europejskiej Unii Nadawców (European Broadcasting Union) stwierdzono między innymi: „Gdy powstawał ten raport, wydawało się, że w najbliższej przyszłości utrwali się model oparty na radiofonii i telewizji cyfrowej. Wydaje się jednak, że w przewidywalnej przyszłości widzowie i słuchacze nie przeniosą się do środowiska usług «na życzenie» i będą w dalszym ciągu wykorzystywać przede wszystkim radiofonię oraz telewizję emisyjną. Jednocześnie będą korzystać z dodatkowych ofert multimedialnych i programów na życzenie, dodawanych selektywnie przez dostawcę mediów i dowolnie wykorzystywanych. «Trzonem» systemu mogą być tradycyjne programy radiowe i telewizyjne, a na to nałożone zostaną opcje multimedialne i programowe usługi dodatkowe, dostarczane

[1] I. Ibrus, C.A. Scolari, *Crossmedia Innovations*, Peter Lang, Frankfurt am Mein 2012, s. 7.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

albo przez tę samą sieć nadawczą, albo internet za pośrednictwem techniki szerokopasmowej lub telefonu komórkowego”[2].

Przekraczanie tradycyjnych granic, przynależnych poszczególnym rodzajom mediów, stało się powszechną praktyką. Gazety oferują już nie tylko swoje papierowe, ale także multimedialne wydanie wykorzystujące teksty, dźwięki i obrazy. Do wydań dołączane są książki, płyty DVD, nagrania muzyczne, mapy oraz wiele innych przedmiotów, mniej lub bardziej związanych z produkcją medialną. Telewizje oferują swoje usługi multimedialne dla telefonów komórkowych oraz na rozmaite przenośne urządzenia. Nadawcy telewizji naziemnej coraz częściej decydują się na uruchomienie nowych kanałów tematycznych. Produkt tylko pozornie jest ten sam.

O firmie medialnej, która podejmuje rozmaite produkcje i oferuje więcej niż jeden produkt na rynku, można mówić, że dysponuje portfolio. Oferowanie wielu produktów i usług jest zawsze wyzwaniem dla firmy oraz osób nią zarządzających, a także wywiera wpływ na organizację firmy, sposób prowadzenia działalności marketingowej, administrowanie, formułowanie strategii postępowania, rozwijanie nowych produktów i usług oraz inne elementy działania. Problematyka kształtowania oferty produktów i usług przez firmy medialne związana jest z zagadnieniami natury strategicznej.

W latach 60. i 70. XX wieku rozwinęły się liczne modele analizy strategicznej, których pojawienie się wynikało z dwóch zasadniczych przyczyn. Po pierwsze, wzrastało zapotrzebowanie na myślenie o przedsiębiorstwie w kategoriach strategicznych, to zaś wymagało odpowiednich narzędzi sprzyjających racjonalizowaniu decyzji w tym zakresie. Po drugie, dość szybko okazało się, że niezbędne są metody, które umożliwią porównywanie, według jednolitych kryteriów, różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa oraz zarządzanie nimi[3].

Zarządzanie portfolio

Zarządzanie portfelem produktów i usług jest procesem, w którym nowe projekty (propozycje) są oceniane, wybierane bądź odrzucane, nadawane są im priorytety lub są one ich pozbawiane, a stosowne zasoby są im przyznawane albo odbierane[4]. Celem tego procesu jest osiągnięcie jak największej wartości

[2] *Raport Grupy Strategii Cyfrowej Europejskiej Unii Nadawców „Media z misją”*, listopad 2002, „Za ekranem” 2003, nr 4, s. 13, TVP Akademia Telewizyjna.

[3] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1997, s. 124.

[4] R. Cooper, S. Edgett, E. Kleinschmidt, *Portfolio Management for New Products*, Perseus Books, Reading, MA 1998, s. 3.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

z całokształtu oferty przy założeniu, że realizuje ona strategiczne priorytety firmy medialnej. Wydaje się, że nie ma odwrotu od wielości oferty, a zrozumienie tego faktu staje się istotną przesłanką pomyślnego działania menedżerów firm medialnych w nadchodzących latach.

Podstawową przesłanką sprzyjającą zainteresowaniu rozszerzaniem oferty firm medialnych jest dążenie do zmniejszenia ryzyka działania. Zależność od jednego produktu lub działanie na pojedynczym rynku geograficznym naraża firmy medialne na ryzyko związane z trwałym lub przejściowym spadkiem zainteresowania oferowanym produktem lub usługą medialną. Wśród licznych branż medialnych niektóre tradycyjnie wiązały się tylko z jednym produktem i w konsekwencji często z jednym rynkiem. Tak było w przypadku mediów drukowanych, zwłaszcza gazet, ale też w przypadku radia. Inne branże tradycyjnie preferowały bogactwo oferty, jak przemysł nagrań, przemysł filmowy, produkcja telewizyjna, czasopisma czy książki. Efekty tych odmiennych tradycji i sposobów postępowania stosunkowo najlepiej są widoczne w czasie kryzysów lub recesji, zwłaszcza na rynku reklamy. Branże preferujące różnorodność radzą sobie znacznie lepiej w niskich fazach cyklu koniunkturalnego niż branże wyspecjalizowane[5].

Menedżerowie nie mogą koncentrować swojej uwagi wyłącznie na zagadnieniach bieżących. Analizując rozwój rynku dla rozmaitych produktów, doskonale zdają sobie sprawę z tego, że każdy produkt medialny ma swój cykl życia. Po wejściu na rynek i udanej ekspansji następuje faza dojrzałości, a potem spadku zainteresowania lub schyłku. Rozwijanie oferty umożliwia wykorzystanie tej właściwości w taki sposób, aby oferta składała się z produktów znajdujących się w różnych fazach cyklu rozwojowego. Takie działanie pozwala na zwiększenie stabilności i równowagi firmy. W opinii wielu medioznawców w połowie lat 90. XX wieku gazety na rozwiniętych rynkach, po okresie ponad 300 lat, wkroczyły w fazę schyłkową[6]. Statystyki okazały się nieubłagane, trend spadkowy był wyraźnie widoczny. Pewnym wyjściem z trudnej sytuacji okazał się internet i rozwój wydań *online*. Wydania te w przypadku wielu tytułów są nadal w fazie wzrostu, choć nie można tego powiedzieć o wydaniach papierowych. Badania strategii postępowania wydawców amerykańskich wskazały, że część z nich potraktowała internet jako zagrożenie dla egzystencji gazet, inni natomiast odnieśli się do nowego medium z pewnym pobłażaniem, niekiedy lekceważeniem. Ci pierwsi zazwyczaj odnosili sukces w nowym środowisku, rozwijając wydania *online* w sposób bardziej systematyczny i przemyślany niż drudzy. Efektem były

[5] R.G. Picard, *Effects of Recessions on Advertising Expenditures: An Explanatory Study of Economic Downturns in Nine Developed Nations*, „Journal of Media Economics" 2001, Vol. 14(1), s. 1–14.

[6] W. Dizard, Jr., *Old Media. New Media. Mass Communications in the Information Age*, Addison Wesley Longman, New York 2000, s. 152–176.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

lepsze osiągnięcia w niwelowaniu wpływu negatywnej fazy cyklu na działanie wydawnictw[7]. Intensywne zmiany w podobnym kierunku zachodzą w przemyśle muzycznym oraz filmowym, gdzie rozwija się porozumienia zmieniające radykalnie dotychczasowe sposoby dystrybucji. Schyłkowa faza sprzedaży nagrań utrwalonych na fizycznych nośnikach została przezwyciężona przez wzrostową fazę transferów cyfrowych w globalnej sieci.

Przesłanką dla zainteresowania tworzeniem portfolio może być również dążenie do zapewnienia wzrostu przychodów przez eksploatowanie rynku. Wydawcy, tacy jak Agora czy Polska Presse, zdecydowali się na wydawanie prasy bezpłatnej, mimo że wydają równocześnie płatne gazety. Znaczące nakłady „Metra" oraz „Echa Miasta" nie tylko poprawiają statystyki czytelnictwa gazet, ale wypełniają pewną lukę rynkową. Podstawowym odbiorcą prasy płatnej są czytelnicy stali oraz okazjonalni; w przypadku prasy bezpłatnej są to przede wszystkim czytelnicy okazjonalni oraz osoby wcześniej nieczytające gazet[8]. Taki sposób postępowania pozwala na pozyskanie nowych strumieni przychodów z reklamy, ponadto umożliwia lepsze wykorzystanie zawartości, która powstaje na użytek wydań płatnych.

W przemyśle muzycznym takim sposobem działania jest tworzenie różnego rodzaju kompilacji (składanek) utworów jakiegoś wykonawcy lub kilku wykonawców związanych z danym producentem. Tego rodzaju podejście jest pewnym symptomem biznesowego nastawienia i wyrazem przedsiębiorczości menedżerów firm medialnych, którzy, znajdując rynkowe szanse, zapewniają firmom dodatkowe przychody.

Rozwiązaniem odpowiadającym modelowi portfolio może też być poszerzenie zakresu usług związanych z jednym produktem wyjściowym. Analiza ofert wielu firm medialnych wskazuje, że jest to dość powszechnie praktykowane. Emitowanie na przykład kanału TVN24 nie tylko w telewizjach kablowych i na platformach cyfrowych, lecz także na dworcach lotniczych i kolejowych, oferowanie serwisów informacyjnych do telefonów komórkowych, współpraca z czołowym portalem internetowym (Onet.pl) to przykład wchodzenia z jednym produktem i poszerzania jego rynku na inne kanały dystrybucji.

Tradycyjnie w uzasadnieniu potrzeby rozwijania portfolio wskazuje się na korzyści wynikające z ekonomii skali. Ekonomia skali zachodzi nie tylko wówczas, kiedy oferuje się jeden produkt w znaczącej ilości, ale także wtedy, kiedy oferuje się wiele produktów podobnego typ[9]. Klasycznym przykładem tego ro-

---

[7] S. Saksen, C.A. Hollifield, *U.S. Newspapers and the Development of Online Editions*, „International Journal on Media Management" 2002, Vol. 4(2), s. 75–84.

[8] R.G. Picard, *Strategic Response to Free Distribution Daily Newspapers*, „International Journal on Media Management" 2001, Vol. 2(3), s. 167–169.

[9] G. Doyle, *The Economics of Monomedia and Cross-media Expansion: A Study of the Case Favouring Deregulation of TV and Newspaper Ownership in the U.K.*, „Journal of Cultural Economics" 2000, Vol. 24(1), s. 1–26.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

dzaju podejścia są zintegrowani horyzontalnie wydawcy czasopism, którzy często oferują wiele tytułów, osiągając korzyści skali przez redukcję kosztów ogólnych i lepsze wykorzystanie potencjału. Jednak obok ekonomii skali portfolio może sprzyjać także ekonomia zakresu, a więc sytuacja, w której następuje podział zasobów między różne produkty. Wydawca miesięcznika, który decyduje się także na tygodnik, ma szansę lepszego wykorzystania zasobów swojej firmy.

Kształtowanie portfolio firmy medialnej jest uwarunkowane wieloma czynnikami, wśród których wymienia się: 1) strategię firmy; 2) wizję i przywództwo w firmie; 3) strukturę firmy; 4) zdolność produkcyjną i zasoby firmy; 5) kulturę firmy; 6) szanse rynkowe; 7) zachowania konkurencji; 8) kontrolę prawną i polityczną[10].

Znaczenie strategii dla portfolio jest niemal pierwotne. Zasadniczy kierunkowy wybór w tym zakresie dokonany przez firmę medialną może albo poszerzać jej zainteresowanie nowymi produktami i usługami, albo wręcz przeciwnie – zwiększać stopień koncentracji i specjalizacji na jednym produkcie. Wybory strategiczne mogą przy tym dotyczyć produktów i usług o różnym charakterze – od tych, które są powiązane z produktem podstawowym i stanowią jego poszerzenie, przez produkty komplementarne, produkty będące substytutami, po produkty zupełnie innego rodzaju. Firma medialna może, zgodnie z dokonanym wyborem strategicznym, być obecna w jednej branży lub w wielu branżach mediów, ale też może dokonywać operacji rynkowych typu konsolidacyjnego, które będą zwiększały jej udział w pewnym segmencie rynku (koncentracja horyzontalna) w nadziei na uzyskanie dodatkowych korzyści finansowych. Firmy mogą też zdecydować się na rozwój usług komplementarnych. Dzieje się tak wtedy, gdy wydawca gazet zaczyna wydawać także książki, a nadawca telewizyjny tworzy firmę produkcji audiowizualnej, stacja radiowa zaś zaczyna emitować lub dystrybuować nagrania albo organizować koncerty. Coraz częściej firmy są obecne w kilku branżach mediów, jak na przykład Agora (prasa codzienna, czasopisma, książki, radio, reklama zewnętrzna, internet) albo Bauer Polska (czasopisma, radio). Badania firm medialnych zdają się wskazywać, że nie zawsze rozwijanie portfolio przyczynia się do wzrostu efektywności, przy czym różnicowanie związane z produktami powiązanymi sprzyja pozytywnym wynikom, a wchodzenie w nowe i odległe od mediów obszary – wręcz przeciwnie[11].

Problem wpływu liderów na funkcjonowanie firm medialnych został szerzej omówiony w rozdziale 4, warto jednak mieć na uwadze, że cele czołowych menedżerów nie zawsze są zbieżne z interesami firmy, a pragnienie wzrostu

---

[10] R.G. Picard, *The Nature of Media Product Portfolio*, [w:] *idem* (red.), *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2005, s. 6.

[11] C. Kolo, P. Vogt, *Strategies for Growth in the Media and Communications Industry: Does Size Matter?*, „International Journal on Media Management" 2003, Vol. 5(4), s. 251–261.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

i ekspansji może być bardziej wyrazem osobistych ambicji i dążeń niż spełnieniem oczekiwań firmy i jej właścicieli.

Firmy medialne mogą być małymi przedsiębiorstwami opartymi w znacznym stopniu na osobistych więziach między menedżerami i pracownikami, mogą też być wielkimi organizacjami o mniej lub bardziej skomplikowanej strukturze więzi. Dla kształtowania portfolio podstawowe znaczenie ma wyjaśnienie, jaki jest stopień koordynacji decyzji, a tym samym zakres samodzielności jednostek. Jeśli firma ma strukturę scentralizowaną i poddaną koordynacji działań, decyzje są zazwyczaj podejmowane na odpowiednio wysokim szczeblu organizacji. Możliwe jest wówczas zapobieganie powielaniu się działań i propozycji związanych z nowymi produktami. W strukturach holdingowych, w których zakres samodzielności jednostek może być bardzo duży, istnieje ryzyko wystąpienia zjawiska pewnej autonomizacji portfolio poszczególnych części i tym samym napięć wewnątrz korporacji.

Dość oczywisty jest wpływ zdolności produkcyjnej i zasobów firmy na kształtowanie portfolio. Niemal każda decyzja dotycząca rozwoju oferty produktowej lub usługowej wiąże się z koniecznością poniesienia pewnego wysiłku inwestycyjnego. W firmach medialnych często nie brakuje idei czy też pomysłów dotyczących nowych produktów albo usług. Znaczne nagromadzenie zasobów twórczych w firmach medialnych sprzyja myśleniu innowacyjnemu, ale nie usuwa ograniczeń faktycznych typu produkcyjnego lub kapitałowego. Pewne ograniczenia wynikają przy tym również z niedostatecznej wiedzy i umiejętności personelu zarządzającego oraz skłonności do ryzyka.

Każda organizacja ma pewne cechy, które pozwalają na odróżnienie jej od innych. W tym kontekście mówi się o stylu, charakterze lub specyfice funkcjonowania. To, jak organizacja w ogóle, firma medialna zaś szczególnie – zważywszy na znaczący udział pracowników twórczych – działa i funkcjonuje, nie jest jedynie wynikiem trafnej strategii, dobrej struktury lub odpowiednich systemów motywacyjnych. Teoretycy i praktycy zarządzania coraz częściej wskazują na znaczenie elementu, który jest trudny do pomiaru, ale istotny – kultury organizacyjnej. W sensie ogólnym „kultura organizacyjna to zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury”[12]. Dla firm medialnych ważnym elementem wizerunku jest tradycja lub – gdy jej nie ma – nawiązanie do niej; większość pracowników ma poczucie misji, a nie tylko wykonywania pracy najemnej, dla codziennych zachowań ważne są utrwalone nawyki organizacyjne. Te na pozór niemierzalne i tym samym trudne do jednoznacznej

[12] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997, s. 439.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

oceny elementy wpływają pośrednio lub bezpośrednio na zakres dostępnych opcji wyboru dla portfolio. Gazety opinii nie chcą być kojarzone z tabloidami, nie zamieszczają ogłoszeń agencji towarzyskich, nie epatują seksem i zbrodnią, nadawcy publiczni nie proponują *reality show* ani audycji typu *fear factor*. Kultura firmy zdaje się w tych przypadkach zaznaczać swój realny wpływ. Odmienność kultury organizacyjnej staje się w pewnych przypadkach przyczyną niepowodzenia ważnych operacji finansowych, na co wskazuje między innymi przykład nieudanej fuzji AOL z Time Warner[13]. Kulturowe uwarunkowania są zatem niezmiernie ważnym aspektem tworzenia portfolio firmy medialnej.

Każda firma o nastawieniu rynkowym, a nie jest to cecha powszechna firm medialnych, analizuje otoczenie, bliższe i dalsze, w którym działa. Rozwój technologii cyfrowej stworzył przesłanki do przezwyciężenia ograniczania spektrum dostępnych częstotliwości. Wielu nadawców telewizyjnych zdecydowało się na utworzenie własnych, dodatkowych kanałów tematycznych. W przypadku nadawców publicznych są one często oparte na znacznej eksploatacji posiadanych przez nich archiwów. Przykładem rozwoju w tym kierunku jest TVP, która utworzyła kanały: kulturalny, historyczny oraz rozrywkowy, w dużym stopniu wykorzystując bogate archiwa. Poszukiwanie rynkowych szans jest jedną z funkcji zarządzania, a w obszarze mediów, zważywszy na tempo, skalę i zakres zmian, jest niemal obowiązkiem menedżera. Zachowania konkurentów często są istotnym źródłem inspiracji do tworzenia portfolio. W ten sposób w środowisku mediów powstają trendy lub mody. Jednym z przejawów takiego zjawiska jest dołączanie różnego rodzaju prezentów czy też dodatków do podstawowych wydań gazet lub czasopism, nazywane niekiedy gadżetomanią. Oferowanie owych gadżetów jest umiejętnością samą w sobie wymagającą pewnego wysiłku, wiedzy i znajomości rynku. Gadżety, określane niekiedy jako kokaina wydawców prasy, stały się z czasem niemal osobnym przemysłem, którego skala przeszła początkowe oczekiwania[14].

Media są silnie regulowane przez prawo. Mimo że standardem krajów demokratycznych jest przywoływanie konstytucyjnych gwarancji wolności słowa, to jednak nigdzie wolność słowa nie ma charakteru bezwzględnego. Niektóre rodzaje zawartości podlegają licznym ograniczeniom mającym swoje uzasadnienie w wartościach społecznych, kulturalnych czy politycznych (na przykład pornografia, treści nawołujące do nienawiści rasowej lub społecznej). Regulacje wywierają także wpływ na stosunki własnościowe (prawo konkurencji)

---

[13] M.Dacko, *Wielkie fiasko. Fuzja AOL i Time Warner. Studium przypadku*, WAiP, Warszawa 2007, s. 1–221.

[14] Badania J. Biltona (Wesden Marketing oraz Instytut Brandlab), C. Esposito – FIPP (The International Federation of the Periodical Press), materiały z konferencji na temat: „Podstawowe czynniki przemian polskiego rynku prasowego w latach 1995–2006", Szczecin-Expo, Poznań, listopad 2006.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

oraz na możliwość prowadzenia działalności w dziedzinie mediów (koncesje na działalność radiową lub telewizyjną). Proces kształtowania portfolio firm medialnych musi w jakimś stopniu brać pod uwagą istniejące ograniczenia i uwarunkowania prawne.

Kształtowanie portfolio obejmuje spektrum działań zarządczych związanych z czynnikami natury organizacyjnej i rynkowej. Jedna z podstawowych decyzji dotyczy tego, czy tworzyć nowe produkty i usługi w ramach dotychczas istniejącej firmy i struktury, czy też należy w tym celu powołać do życia nowe przedsięwzięcie. Możliwe są też warianty pośrednie, polegające na zawarciu stosownego porozumienia z innym partnerem do realizacji zamierzonego produktu lub usługi. Dodatkowym ważnym kryterium wyboru jest rozstrzygnięcie, czy nowy produkt lub usługa będą oferowane na dotychczasowych rynkach geograficznych, czy też ich pojawienie się będzie zmierzało w kierunku ekspansji na nowe rynki. Ekspansja na nowe rynki jest charakterystyczna dla wydawców czasopism, z których wiele ma liczne wydania międzynarodowe. Najbardziej znane tytuły to „Elle", „Playboy", „Cosmopolitan", „Newsweek". Wydawcy stosują różne strategie postępowania, tworząc zarówno krajowe wydania pod wspólnym tytułem, jak i wydania częściowo autonomiczne przez zawiązywanie *joint ventures* lub różnego typu porozumień licencyjnych[15]. Obecność licznych czasopism na rynkach międzynarodowych, która w istocie jest realizowaniem koncepcji portfolio, wynika często z dojrzałości rynków narodowych, na których dalsza ekspansja jest co najmniej problematyczna, a ponadto stanowi doskonały pretekst do zdobycia nowej wiedzy i doświadczeń w międzynarodowym środowisku[16]. Firma rozpoczynająca działalność w takim środowisku przechodzi istotny proces przemian, także o charakterze organizacyjnym. Pewnym wyrazem tych zmian jest powstawanie transnarodowych korporacji medialnych, które mają zdolność zarządzania wieloma produktami, licznymi oddziałami, biurami i filiami, często zlokalizowanymi w różnych częściach świata[17].

Zarządzanie portfolio stawia przed menedżerami nowe wyzwania, którym sprostanie wymaga od nich wykształcenia nawyku analizowania rynku, oferty, efektywności struktury organizacyjnej oraz efektywności oferty. Kształtowanie portfolio łączy w sobie niemal wszystkie zasoby firmy: od zarządzania, przez produkcję, marketing i sprzedaż oraz dystrybucję, po służby finansowe i zasoby twórcze.

---

[15] T. Kowalski, *Media Internationalisation – The Case of Poland*, „Journal of Media Management" 2000, Vol. 2(3–4), s. 143–150.

[16] J. Bennett, *Discovering America Again*, „Folio: Magazine for Magazine Management" 1999, No. 18, s. 53–59.

[17] R. Gershon, *The Transnational Media Corporation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 1997.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

W literaturze poświęconej strategicznym problemom zarządzania prezentowane są różne modele i koncepcje sprzyjające porządkowaniu analiz związanych z zarządzaniem ofertą wielu produktów i usług. Z punktu widzenia analizy inwestycyjnej wprowadzanie portfolio stanowi zazwyczaj wstęp do oceny ważności i niezbędności rozmaitych elementów tworzących ofertę firm. Podstawowa koncepcja polega na dokonywaniu wyceny ryzyka zwrotu poniesionych nakładów na kształtowanie nowych produktów, a tym samym podejmowaniu bardziej efektywnych decyzji kapitałowych i alokacyjnych[18].

Produkty oferowane przez firmy medialne zazwyczaj mają dla nich różną ważność, przy czym charakterystyczne dla firm medialnych jest przypisywanie ważności niekoniecznie według znaczenia ściśle ekonomicznego. Na przykład nie zawsze jest tak, że produkt, który przynosi największy przychód, jest dla firm najważniejszy, choćby z punktu widzenia prestiżu i wizerunku firmy. Wydawcy chętniej wskazują na posiadane przez nich prestiżowe tytuły niż na popularne tabloidy, które generują więcej pieniędzy. Nadawcy telewizyjni za prestiżowe uznają programy informacyjne lub publicystyczne charakteryzujące się wysoką jakością, mimo że największe wpływy zapewniają im niezbyt ambitne programy rozrywkowe.

Analiza portfela

Celem analiz portfelowych jest przeprowadzenie systematycznej diagnozy sytuacji, w której znajdują się firma medialna lub jej części składowe. Dobra diagnoza jest dopiero punktem wyjścia jakościowej oceny dokonywanej przez menedżera[19]. W podejściu do tego rodzaju analiz widoczne są dwa podstawowe typy orientacji: uniwersalne, oparte na modelach socjologicznych i składające się z wyczerpujących wykazów zmiennych (tworzących spójny system myślenia logicznego i iteracyjnego), oraz pragmatyczne, głównie mikroekonomiczne, skupione na kilku zmiennych, sprzyjające ułatwieniu podejmowania decyzji strategicznych[20].

Jedną z najbardziej znanych metod jest macierz Boston Consulting Group (BCG), w której zakłada się, że zdolność firm do generowania zysku zależy przede wszystkim od dwóch czynników – tempa wzrostu danego rynku oraz udziału firmy w tym rynku.

---

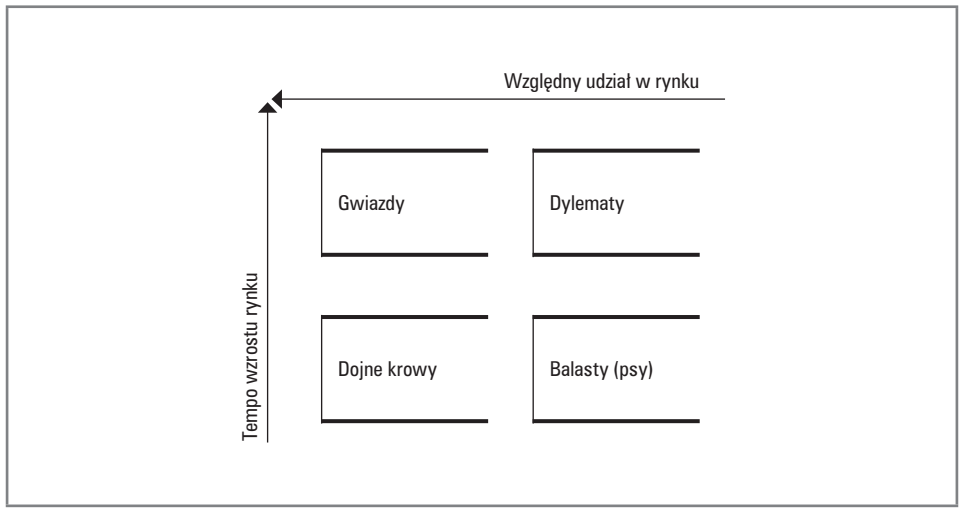
[18] R.N. Cardozo, D.K. Smith, Jr., *Applying Portfolio Theory to Product Portfolio Decisions: An Empirical Study*, „Journal of Marketing" 1983, No. 47, s. 110–119.

[19] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 2007, s. 463 i nast.

[20] Strategor, *op. cit.*, s. 124–125.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ilustracja 6.1. Macierz BCG



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 244.

Do określenia tempa wzrostu rynku stosowana jest prosta formuła obliczeniowa:

$$\Delta R\ (\%) = (S_1 - S_0) / S_0$$

gdzie ΔR (%) – tempo wzrostu rynku w procentach, S zaś – sprzedaż w roku bieżącym z indeksem 1 i w roku poprzednim z indeksem 0. Sam wynik nie daje jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy rynek rośnie szybko, czy wolno, dlatego uzyskany wynik jest konfrontowany z tempem wzrostu produkcji albo w firmach medialnych z tempem wzrostu wydatków na reklamę, albo ze zmianami makroekonomicznymi (wzrost PKB). Wynik można też odnieść do aspiracji menedżerów lub właścicieli.

Dla pomiaru udziału firmy w rynku niezbędne jest oszacowanie udziału lidera. Obliczenie jest następujące:

$$U\ (\%) = S / S_R$$

gdzie U (%) oznacza procentowy udział w rynku, S zaś – wartość sprzedaży, a z indeksem dolnym R – wartość sprzedaży całego rynku. Jeśli udział w rynku jest zbliżony do udziału lidera, przyjmuje się, że jest duży.

„Gwiazdy" to te obszary działalności lub firmy, które operują na szybko rosnącym rynku i mają w tym rynku znaczący, wysoki udział; zazwyczaj przynoszą duże zyski, a dalszy ich rozwój wymaga stosunkowo dużych inwestycji. Nie są to

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

jednak jeszcze rynki dojrzałe, co sprawia, że względna równowaga finansowa jest chwiejna, a zatem zawsze należy brać pod uwagę ewentualność niekorzystnych zmian w pozycji rynkowej. Pozycja „gwiazdy" skłania do rekomendacji takich jak utrzymywanie lub zwiększanie udziału w rynku. Za „gwiazdy" uznawane są telewizje kablowe oraz kanały tematyczne[21].

„Dylematy" to takie segmenty rynku, które szybko rosną, ale ich rentowność jest niewielka. Zazwyczaj wymagają dużych dalszych nakładów inwestycyjnych, aby nadążyć za rozwojem rynku. Firmy lub produkty w tym położeniu albo należy rozwijać, a udział w rynku zwiększać, albo trzeba się z nich wycofać. Wybór pierwszej drogi ma na celu zdobycie dobrej pozycji rynkowej, która będzie stwarzała przesłanki przyszłych korzyści. Wycofywanie się z rynku zazwyczaj doraźnie może poprawić sytuację firmy, która ma szansę uzyskać dodatkowe jednorazowe korzyści ze sprzedaży. Usługi multimedialne, serwisy internetowe to najbardziej charakterystyczne przykłady tego rodzaju położenia rynkowego.

„Dojne krowy" to z wielu powodów bardzo atrakcyjne położenie rynkowe. Ta pozycja właściwa jest dla dojrzałych rynków charakteryzujących się raczej słabym wzrostem; niekiedy nawet widoczne są tendencje spadkowe, ale zarazem rentowność jest wysoka. Znaczna zdolność wytwórcza nagromadzonego potencjału ułatwia dopływ środków na bieżącą działalność. Ten rynek najczęściej nie wymaga wielkich inwestycji, ale dobrze jest, jeśli zyski są rozsądnie inwestowane w dziedziny bardziej przyszłościowe. Typowe zalecenie dla firm i produktów w tym położeniu to utrzymywanie udziału w rynku. Reprezentantami tego elementu analizy w branżach medialnych są dzienniki i wiele segmentów czasopism, do pewnego stopnia także telewizja naziemna.

„Balasty" („psy") to segmenty o niskim potencjale rozwojowym; nie wymagają wprawdzie znaczących nakładów kapitałowych, ale też nie generują istotnych nadwyżek środków na bieżącą działalność. Te segmenty rynku są zazwyczaj mało atrakcyjne i nadmierne skupianie na nich środków może stać się nawet zagrożeniem dla firmy. Doradcy zazwyczaj zalecają wycofanie się z tego rynku po wyciągnięciu możliwych do osiągnięcia korzyści. W tej kategorii mogą występować rozmaite produkty medialne, które słabo bronią się na rynku, ale mają znaczenie ogólnospołeczne albo kulturowe. Takim przykładem są pewne formy audycji realizowane ze względu na zobowiązania ustawowe lub publiczne niektórych nadawców radiowych i telewizyjnych (teatr telewizji, kultura wysoka, reportaże literackie i inne).

Analiza BCG nie może być stosowana bezkrytycznie. Stosunkowo najlepiej spełnia oczekiwania, kiedy firma operuje na relatywnie niewielkiej liczbie rynków lub ma ograniczone portfolio. Ten typ analizy wynikał przede wszystkim z doświadczeń firm doradczych, miał za zadanie zaproponować całościowe

[21] R.G. Picard, *Cash Cows or Entrecôte: Publishing Companies and New Technologies*, „Trends in Communication" 2003, Vol. 11(2), s. 127–136.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

myślenie o produktach i usługach oferowanych przez firmy. Z czasem model BCG podlegał licznym modyfikacjom, częściowo uwarunkowanym potrzebami konkretnych analiz, a częściowo nowymi wyzwaniami strategicznymi, wobec których stawały firmy.

Tabela 6.1. Macierz analizy portfelowej MGE

		Atrakcyjność otoczenia		
		Duża	**Średnia**	**Mała**
Siła strategicznej jednostki	**Duża**	**Inwestowanie i wzrost:** poszukiwanie sposobu dominacji na rynku	**Selektywny wzrost:** ocena możliwości segmentacji rynku; próba inwestowania w najbardziej obiecujące segmenty	**Selektywna analiza opcji:** utrzymanie poziomu inwestycji na minimum; maksymalizacja przepływów
	Umiarkowana	**Selektywny wzrost:** identyfikacja słabości firmy; wykorzystywanie silnych stron; poszukiwanie przywództwa w wybranych segmentach	**Selektywna analiza opcji:** specjalizacja; selektywne inwestycje; segmentacja rynku	**Maksymalizacja zysku:** minimalne inwestycje; ograniczanie linii produktów i przygotowanie do rezygnacji z rynku
	Mała	**Selektywna analiza opcji:** specjalizacja w niszach rynkowych; analiza możliwości wykupu firm o znacznej przewadze strategicznej	**Maksymalizacja zysku:** próba specjalizacji i/lub przygotowanie się do rezygnacji z rynku	**Zgrane w czasie „żniwa" i rezygnacja z rynku**

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Obłój, *Strategia organizacji w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 278.

Współpraca koncernu General Electric oraz firmy konsultingowej McKinsey zaowocowała opracowaniem innej metody analizy, nazywanej macierzą General Electric (MGE)[22]. Przedmiotem analizy jest strategiczna jednostka biznesu (może być to firma medialna), dla której trzeba ustalić wyraźne cele dalszego działania. Taka jednostka oferuje produkty dobrze zdefiniowane na rynkach, na których istnieją grupy stałych odbiorców. Podobnie jak w macierzy BCG bierze się tu pod uwagę dwie grupy czynników, ale są one inaczej określone. Po pierwsze, analizie podlega atrakcyjność branży, w której działa jednostka strategiczna. Po drugie, przedmiotem zainteresowania jest ocena siły samej jednostki, a zwłaszcza jej zdolność do osiągania przewagi konkurencyjnej.

Obserwując praktykę funkcjonowania firm medialnych, można dostrzec elementy realizacji różnych strategii postępowania. Duża atrakcyjność rynku (branży) sprzyja staraniom o zdobycie mocnej pozycji i chęci dominacji. Może się to dokonywać na różne sposoby – albo przez duże inwestycje i preferowanie filozofii wzrostu (tak, jak się wydaje, przebiegał rozwój koncernu Vivendi

[22] K. Obłój, *op. cit.*, s. 470.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Universal; kanały tematyczne TVN, ITI), albo przez wzrost o charakterze selektywnym i poszukiwanie przywództwa w wybranych segmentach (zakup Onet.pl przez TVN). Rynki o średniej atrakcyjności sprzyjają segmentacji i poszukiwaniom najbardziej atrakcyjnych nisz (tak rozwijał się w Polsce rynek czasopism, ze szczególną preferencją dla czasopism kobiecych w drugiej połowie lat 90. XX wieku; następnie w coraz większym stopniu sięgano do innych segmentów). Ostatni kierunek działań dotyczy rynków relatywnie mało atrakcyjnych, które skłaniają do wyboru ścieżki selektywnego rozwoju przez koncentrację na wybranych produktach lub usługach, niewielkie inwestycje i rozważanie wycofania się z rynku w odpowiednim momencie. Historia mediów dowodzi, że w istocie żadne medium nie znika, kiedy pojawiają się nowsze formy, ale wcześniej czy później między starymi a nowymi mediami wytwarza się pewien stan symbiozy i dostosowania. Z tego punktu widzenia żaden rynek produktów lub usług medialnych nie może być uznany za nieatrakcyjny w sensie absolutnym, ale co najwyżej partykularnym, to znaczy z punktu widzenia konkretnej firmy może być za taki uznany.

Spośród innych licznych metod analizy portfela zwraca uwagę macierz Artura D. Litlle'a (macierze ADL), która opiera się na dwóch zmiennych: stopniu dojrzałości dziedziny (czyli faza cyklu życia) oraz pozycji konkurencyjnej firmy w danej dziedzinie. W analizie cyklu życia dodatkowo uwzględnia się zmienną stopy wzrostu danej dziedziny. Kluczowe znaczenie ma ocena potrzeb finansowych, przy czym przyjmuje się tu praktyczne założenie, że w początkowych fazach rozwoju dziedziny zapotrzebowanie finansowe jest duże, a w miarę dojrzałości wyraźnie się zmniejsza. To założenie koresponduje z wyceną ryzyka sektorowego, które naturalnie jest większe w fazach początkowych (tu, co jest ważne dla mediów, można uwzględnić na przykład wpływ regulacji prawnych czy innowacji technologicznych). Takie założenie znajduje swoje odzwierciedlenie w praktyce, czego przykładem mogą być zmiany na rynku telekomunikacyjnym, związane z rozwojem systemów i technologii bezprzewodowych oraz telefonii opartej na protokole IP. Zmienna pozycji konkurencyjnej jest szacowana poprzez porównania z konkurentami.

Macierz ADL prowadzi do nakreślenia czterech możliwych kierunków działania firm: rozwoju naturalnego, rozwoju selektywnego, restrukturyzacji oraz rezygnacji z rynku. Pierwsza ścieżka polega na angażowaniu dostępnych zasobów w te dziedziny, w których firma ma dobrą pozycję konkurencyjną, oraz w te produkty i usługi, które mogą okazać się przyszłościowe. Rozwój selektywny prowadzi do wyboru wariantów postępowania polegających na zasilaniu segmentów, które z perspektywy bieżącej wydają się mało atrakcyjne, ale mają, w ocenie firmy, znaczny potencjał rozwojowy. Restrukturyzacja to właściwie próba obrony interesów słabej firmy, która polega na redukcji kosztów, ograniczaniu portfolio, a zwłaszcza ofert związanych z nowymi produk-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

tami. Ostatni sposób działania polega na wycofaniu się z rynku i ograniczaniu strat. Silną stroną zastosowania macierzy ADL jest szczegółowość zmiennych operacyjnych, na podstawie których możliwa jest ocena stopnia rozwoju rynku i pozycji konkurencyjnej firmy[23].

Tabela 6.2. Macierz ADL

		Dojrzałość dziedziny			
		Rozruch	**Wzrost**	**Dojrzałość**	**Schyłek**
Pozycja konkurencyjna	Dominująca	Wysoka rentowność Płynność = 0		Wysoka rentowność Płynność dodatnia	
	Silna	Ryzyko średnie Duże potrzeby finansowe		Ryzyko niskie Małe potrzeby finansowe	
	Korzystna	Duże zapotrzebowanie finansowe		Małe zapotrzebowanie finansowe	
	Słaba	Ryzyko wysokie Płynność ujemna		Ryzyko średnie Płynność dodatnia	
	Marginesowa	Rentowność niska			
	+ Zapotrzebowanie finansowe –				
	+ Ryzyko sektorowe –				

Źródło: opracowanie własne na podstawie Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1997, s. 129.

Strategie wynikające z analizy ADL tworzą zespół typowych rekomendacji dla firm dotyczących pożądanego sposobu postępowania. Dość istotne jest w tym kontekście wyznaczenie głównego celu określonych strategii postępowania, a cel ten może wiązać się z typowym dla portfolio wprowadzaniem innowacyjnego produktu, ale też może dotyczyć innych elementów, takich jak rozwój dystrybucji, umocnienie marki lub oddziaływanie w celu obniżki kosztów. Strategie te są ściśle powiązane z fazami cyklu życia produktów. Praktyczne zastosowanie wniosków wynikających z macierzy ADL może zatem wymagać różnorodnych działań i dotyczyć różnych funkcji, także takich, które nie wydają się bezpośrednio związane z portfelem oferowanych przez firmę produktów i usług. Ogół tych typowych strategii tworzy tak zwane kolumny strategiczne.

Obserwacja postępowania firm medialnych wskazuje, że liczne strategie zalecane w wyniku konkretnych analiz typu ADL znajdują praktyczne zastosowania. Związane z produktem zakupy licencji czy innowacje technologiczne są niemal codziennością mediów, zwłaszcza takich jak telewizje, które z istoty rzeczy muszą być innowacyjne. Wyraźnie widać też starania wizerunkowe firm medialnych, co w jakimś stopniu mogłoby skłaniać do hipotezy, że rynek mediów

[23] *Ibidem*, s. 474.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

znajduje się w fazie wzrostu. W przypadku mediów drukowanych wyraźne są procesy związane z umiędzynarodowieniem produktów, wprowadzane są także istotne programy oszczędnościowe po stronie kosztów.

Tabela 6.3. Kolumny strategiczne ADL

Faza cyklu życia	Kolumny strategiczne		
	Charakter strategii	**Cel główny strategii**	**Przykłady strategii**
Rozruch	Innowacyjność	Produkt	Innowacje technologiczne Zakup licencji
Wzrost	Rozwój	Dystrybucja, marka	Penetracja otoczenia Rozwój umiejętności Poszukiwanie nowych rynków
Dojrzałość	Optymalizacja	Koszty	Integracja w przód lub wstecz Internacjonalizacja asortymentu i produkcji
Schyłek	Racjonalizacja	Koszty	Obcinanie: rynków, asortymentów, oddziałów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1997, s. 131.

Nieco inny charakter ma analiza portfelowa opracowana przez firmę Marakon Associates (macierz MMA) – w odróżnieniu od modeli wcześniejszych punktem wyjścia i zasadniczą osią analizy są tu finanse[24]. MMA skupia uwagę na analizie zależności między zwrotem z zainwestowanego kapitału a tempem wzrostu rynku. Można wyobrazić sobie dwie typowe sytuacje – pierwszą, kiedy zyski z inwestycji kapitałowej przewyższają koszty pozyskania kapitału, oraz drugą, gdy koszty kapitału są wyższe od zysków. Jednym z najważniejszych wskaźników używanych w MMA jest wskaźnik zwrotu z kapitału ROE (*return on equity*), który stanowi iloraz zysku netto (po opodatkowaniu) do kapitału włożonego w określony rodzaj działalności. Wskaźnik ten służy do oceny dochodowości zaangażowanego kapitału; często jest pewną miarą minimalnych oczekiwań w stosunku do wydajności finansowej. Jego wartość jest uzależniona między innymi od umiejętności działania zarządu, stanu konkurencji, przyjętej strategii postępowania, stanu cyklu gospodarczego[25]. Wskaźnik ten jest konfrontowany z kosztem pozyskania kapitału (*cost of capital* – Ke), który ukazuje skumulowane koszty uzyskania środków na finansowanie przedsiębiorstwa – jeśli jest to kredyt, to są koszty odsetek, jeśli kapitał własny, to wypłacone dywidendy[26]. Na potrzeby MMA przy szacowaniu kosztu kapitału uznaje się, że powinien on uwzględniać dwa elementy – tak zwaną bezpieczną stopę zwrotu,

[24] *Ibidem*, s. 475.
[25] R. Petterson, *Kompendium terminów bankowych*, Business Press, Warszawa 1999, s. 169.
[26] *Ibidem*, s. 86–87.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

która bywa ustalana na poziomie oprocentowania długookresowych obligacji rządowych, oraz premię za ryzyko. Ostatni element to stopa wzrostu rynku. Na podstawie tych kryteriów dokonuje się oceny pozycji firmy i jej portfela. Analiza ta ujawnia zwłaszcza te rodzaje działalności, które zachowują zdolność generowania pieniądza, i te, które przede wszystkim pochłaniają środki finansowe. Diagnoza MMA pokazuje, które elementy portfolio nie przynoszą firmie korzyści finansowych, nie przesądza jednak o bezwzględnej potrzebie ich eliminacji.

Tabela 6.4. Macierz opłacalności działalności gospodarczej MMA

ROE względem Ke Faza cyklu życia	Stosunek tempa wzrostu rynku do tempa wzrostu udziału danej firmy w rynku	
	Relatywny spadek udziału w rynku	Relatywny wzrost udziału w rynku
Działalność (sprzedaż) przynosząca zysk ROE > Ke	+ cash flow – udział w rynku	+ cash flow + udział w rynku – cash flow + udział w rynku
Działalność (sprzedaż) przynosząca stratę ROE < Ke	+ cash flow – udział w rynku – cash flow – udział w rynku	– cash flow + udział w rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Obłój, *Strategia organizacji w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 282.

Sytuacja, w której wszystkie rodzaje działalności są źródłem finansowych korzyści, jest raczej niespotykana w firmach medialnych. Produkty medialne zawsze wiążą się z ryzykiem, a pozycja firmy bardzo często jest wypadkową sukcesów i porażek. W wielu przypadkach rezygnacja z nieopłacalnej działalności mogłaby bardzo niekorzystnie odbić się na wizerunku firmy medialnej, a więc jeśli nie jest to działalność absorbująca znaczące środki firmy, to biorąc pod uwagę ewentualne straty wizerunkowe, firmie bardziej opłaca się podtrzymywać pewien rodzaj działalności. Na rynku medialnym lojalność i przyzwyczajenia odbiorców są wartością trudną do wyceny. Ponadto ze względu na zmienność mód i trendów może się okazać, że jakiś produkt tylko przejściowo jest nierentowny.

Metody analizy portfolio mają niewątpliwe zalety, ale też nie są wolne od wad. Istotną wartością przemawiającą za ich stosowaniem jest zdolność porządkowania zjawisk o zasadniczym znaczeniu dla działalności firm. Z wielu szczegółowych informacji i komunikatów docierających do menedżera dzięki zastosowaniu owych metod można wyłonić te, które mają największe znaczenie. Większość analiz pokazuje elementy, na które firmy mają dość ograniczony wpływ, jak na przykład ogólny stan rynku, oraz te, które mogą być celem ak-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

tywnych starań (własna pozycja firmy na rynku). Pokazują zatem menedżerom, co może i powinno być przedmiotem ich starań, a co w jakimś stopniu może usprawiedliwiać ich ewentualne niepowodzenia. Analiza portfolio sprzyja podejmowaniu strategicznych decyzji mających istotny wpływ na miejsce i pozycję firmy w przyszłości. Tym samym sprzyja myśleniu perspektywicznemu, co nie jest cechą powszednią menedżerów nadmiernie pochłoniętych bieżącymi sprawami.

Zarazem wskazuje się na ograniczenia w praktycznym stosowaniu tych narzędzi analizy. Jednym z najważniejszych problemów jest kwestia segmentacji, a więc wyłonienia jednorodnych dziedzin działalności lub jednostek strategicznych. Jeśli firma medialna oferuje bogate portfolio produktów i usług, stopień złożoności zdecydowanie wzrasta, rośnie też ryzyko, że analiza będzie oderwana od rozwiązań systemu finansowego (rachunkowości). Telewizjom sporo czasu zajęło wprowadzanie systemów finansowych, które umożliwiałyby analizę działalności przedsiębiorstwa w powiązaniu z oferowanymi produktami i usługami. Duży nadawca telewizyjny, na przykład TVP, prowadzi działalność w zakresie produkcji audycji telewizyjnych (o bardzo różnym charakterze gatunkowym), kupuje licencje na audycje, uczestniczy w koprodukcjach, świadczy usługi audiowizualne (udostępnianie studiów telewizyjnych, opracowanie techniczne), organizuje archiwa (tworzy, zabezpiecza, udostępnia), prowadzi działalność nadawczą, wykonuje wiele czynności obsługowych (transport, budowa dekoracji itd.), a na dodatek działa na wielu rynkach geograficznych. Zarządcza segmentacja nie jest w takim przypadku łatwa.

Modele analizy portfelowej cechują też pewna statyczność oraz nadmierna koncentracja na dynamice wzrostu. Firmy dogmatycznie stosujące wskazania analiz portfelowych mogą zaniedbywać ustabilizowane i podstawowe dziedziny działalności, kierując się filozofią szybkiego rozwoju. Tymczasem nowe rynki często łączą się ze znacznym ryzykiem – zdarza się, że rozwijają się wolniej, niż oczekiwano, łatwiej popadają w trudności.

Istotnym, choć nieujawnionym wprost założeniem modeli analizy portfolio jest przyjęcie modelu wolnej konkurencji w funkcjonowaniu rynków. Tymczasem zdecydowana większość rynków medialnych charakteryzuje się działaniem w warunkach konkurencji niedoskonałej, często o charakterze oligopolowym lub konkurencji monopolistycznej[27]. Ponadto znaczący wpływ regulacji prawnych na niektóre sektory, zwłaszcza radio i telewizję, istnienie sektora mediów publicznych i związanych z tym zobowiązań programowych (publiczne powinności mediów) ograniczają w pewnym stopniu możliwości swobodnego kształtowania portfolio przez firmy medialne.

[27] T. Kowalski, B. Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, WAiP, Warszawa 2006, s. 19–29.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Portfolio firm medialnych

Silna konkurencja między firmami medialnymi na poziomie intermedialnym i intramedialnym, globalizacja oraz konwergencja to czynniki wyraźnie wpływające na zachowania firm medialnych. Poszukując rozwiązań, wiele z nich decyduje się na rozwijanie oferty produktów oraz usług. Strategia rozwoju portfolio nie wydaje się wzbudzać zastrzeżeń, jakkolwiek jej wprowadzanie w praktykę nie jest łatwe. Rozwijanie portfolio może być warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do przetrwania w warunkach szybko zmieniającego się rynku. Badania firm wydawniczych zrealizowane przez Hansa Kranenburga, Johna Hagedoorna oraz Jacqueline Pennings wykazały, że wydawnictwa silnie skoncentrowane na jednym lub nielicznych segmentach rynku osiągały znacznie lepsze rezultaty ekonomiczne niż podobne, ale silnie zdywersyfikowane, i to zarówno w sensie dywersyfikacji na rynku macierzystym, jak i w skali międzynarodowej. Z analiz empirycznych wynika, że skupienie uwagi pozwala na osiąganie efektu synergii w skali produktu lub rynku geograficznego[28]. Badanie nie jest argumentem przeciwko tworzeniu portfolio i polityce dywersyfikacji, wskazuje jedynie, że powodzenie tego rodzaju strategicznych wyborów wymaga starannego przemyślenia i dobrego zdefiniowania celów działania.

Strategia portfolio może przynieść pozytywne wyniki, jeśli umożliwi firmie medialnej dostęp do zasobów, umiejętności i kompetencji, które nie mogą być łatwo nabyte na konkurencyjnym rynku lub zastąpione. Aby dokonać trafnego wyboru z tym związanego, menedżerowie firm medialnych często muszą ustosunkować się do kilku dość podstawowych kwestii. Po pierwsze, muszą mieć świadomość, w jakim zakresie ich firma wyróżnia się na rynku, działanie bowiem na rynku idei i symboli wymaga poziomu szczególnej kompetencji od każdego uczestnika rynku. Po drugie, muszą wiedzieć, jakiego rodzaju zasoby mogą okazać się potrzebne w przyszłości, aby możliwe było zakończone sukcesem wejście na nowy rynek. Po trzecie, muszą odpowiedzieć na pytanie, czy lepiej być naśladowcą tendencji na rynku, czy pionierem, potencjalnym liderem. Po czwarte, muszą wiedzieć, czy firma jest rzeczywiście przygotowana do rozwijania nowych produktów[29].

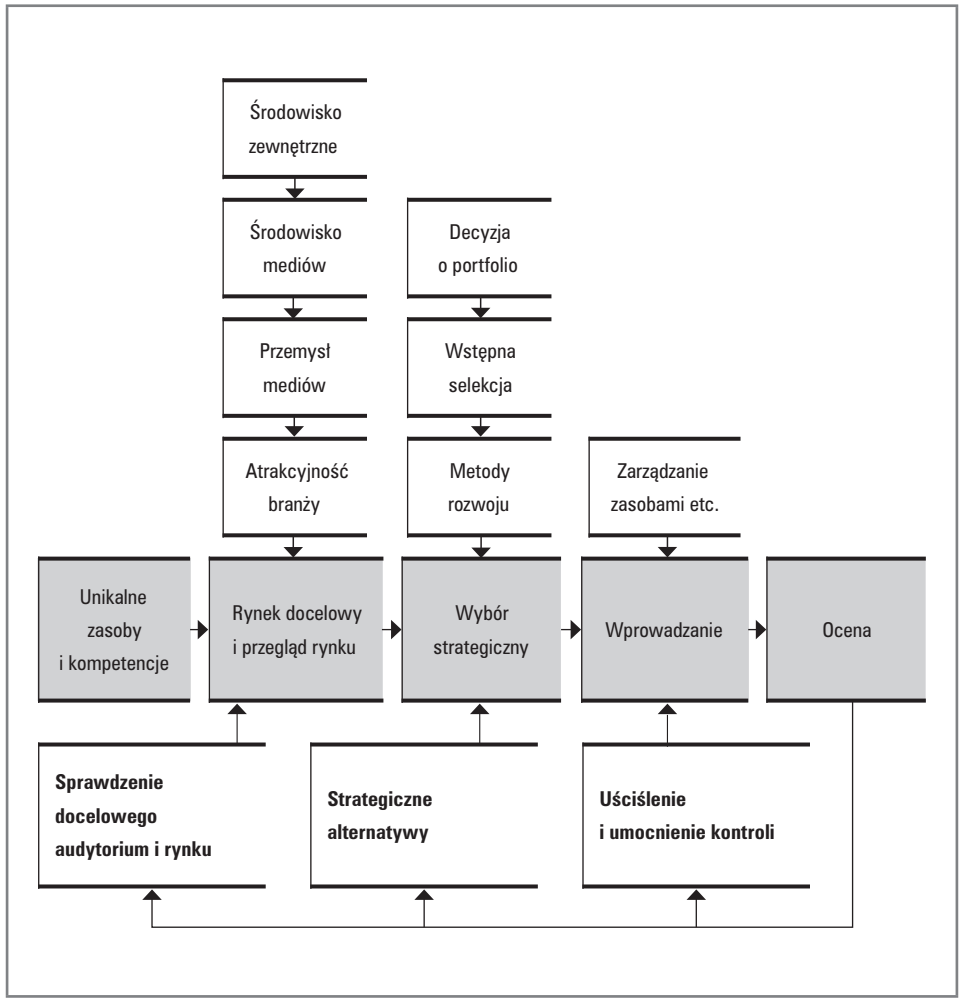
---

[28] H.L. van Kranenburg, *Product Portfolios, Diversification and Sustainability of Media Firms*, [w:] R.G. Picard (red.), *Media Product Portfolios*..., s. 23–40.

[29] L. Achtenhagen, *Media Portfolio Development: Strategic and Organizational Challenges*, [w:] R.G. Picard (red.), *Media Product Portfolios*..., s. 41–57.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ilustracja 6.2. Model decyzji portfelowej i strategii zarządzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Hang, *Issues and Strategies in Managing Product Portfolio across Borders and Cultures*, [w:] R.G. Picard (red.), *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey 2005, s. 215.

Proces kształtowania portfolio firm medialnych na potrzeby rozwoju na rynku krajowym i rynkach zagranicznych zaczyna się wraz z określeniem unikalnych kompetencji i zasobów firmy medialnej. Dla mediów, w których przypadku istotne są procesy twórcze, tego rodzaju ocena ma bardzo duże znaczenie. Analizy rynku, branży, potencjalnych odbiorców zmierzają do uzyskania odpowiedzi na pytanie, jak te zasoby i kompetencje mogą być użyte bądź wykorzystane przy kształtowaniu nowej oferty. Spośród wielu potencjalnych ofert wybrane zostają te, które najlepiej przeszły przez etap analizy. Samo wprowadzanie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

wybranej strategii wiąże się z wykonywaniem bardziej typowych zadań i funkcji menedżerskich. Ocena jest oczywistym elementem procedury postępowania i w zależności od uzyskiwanych wyników ma prowadzić do potwierdzenia, modyfikacji lub odrzucenia założeń początkowych[30].

Firmy medialne mają różne możliwości wyboru sposobu postępowania w kwestiach strategicznych związanych z portfolio. Jedną z nich jest rozwój wewnętrzny, przez który należy rozumieć rozwijanie zawartości medialnej, dokonywanie wyboru lub oferowanie zestawów zawartości w specyficznych ofertach (pakietach). Nadawcy telewizyjni w miarę wydłużania się okresu swojej rynkowej obecności, podobnie jak wydawcy prasy, dysponują narastającymi zasobami archiwalnymi, które – odpowiednio użyte – mogą mieć pewną wartość rynkową (przykładami mogą być kanał TVP Historia, raporty specjalne „Financial Times" czy wydarzenia roku „The Economist"). Inne działanie może polegać na zawieraniu strategicznych porozumień oraz umów o współpracy. Kooperacja przy rozmaitych projektach medialnych jest zjawiskiem dość naturalnym. Mniejsze firmy często przejawiają skłonność do takich porozumień, ponieważ same nie mają wystarczających zasobów kapitałowych, mogą też liczyć na wsparcie dystrybucyjne. Tego typu przesłanki są charakterystyczne dla przemysłu muzycznego i filmowego. W pewnych przypadkach zawarcie porozumienia jest formą obrony przed przejęciem przez większego partnera[31].

Rozwój może także dokonywać się przez fuzje i przejęcia (*mergers and acquisitions*). „Australijski magnat Rupert Murdoch zapłacił fortunę – 5,6 mld dolarów – za grupę medialną Dow Jones. Zyskał to, czego nie potrafił sam stworzyć – prestiż, jakiego nie dał mu nawet londyński «The Times»"[32]. Przykłady licznych fuzji, udanych bądź zakończonych klęską, wskazują, że odpowiednie przygotowanie integracji kapitałowej nie jest zadaniem łatwym, a perspektywa szybkiej ekspansji może się stać zaczątkiem krachu. Śmiałe poczynania w dziedzinie konsolidacji kapitałowej prowadzą bowiem także do spektakularnych porażek, których najbardziej znanymi przykładami są przeceny akcji AOL Time Warner o 75% czy akcji Vivendi Universal o blisko 80%[33].

Rozwijanie portfolio mediów przez konsolidację przyczyniło się do wzrostu zainteresowania rolą liderów w procesach przekształceń własnościowych. Dość charakterystyczne stało się w związku z tym określenie pewnych praktyk w dziedzinie zarządzania jako zarządzanie impresyjne (*impression management*), a więc oparte na wrażeniach, w istocie dość powierzchowne. Najważniejsze

---

[30] M. Hang, *Issues and Strategies in Managing Product Portfolio across Borders and Cultures*, [w:] R.G. Picard (red.), *Media Product Portfolios*..., s. 191–223.

[31] D. Croteau, W. Hoynes, *The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest*, Pine Forge Press, Thousand Oaks 2001, s. 71–148.

[32] D. Walewska, *Media. Transakcja wszechczasów*, „Rzeczpospolita", 2 sierpnia 2007.

[33] E. Brundin, L. Melin, *Strategic Leadership and Media Portfolio Development: Leaders and Impression Management*, [w:] R.G. Picard (red.), *Media Product Portfolios*..., s. 63.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

sposoby postępowania impresyjnych menedżerów często polegają na realizacji jednego z trzech scenariuszy: 1) samoobrony, czyli ochrony własnego ego, własnych motywacji i wizerunku; 2) autopromocji, a więc wzmacniania własnego ego, motywacji lub wizerunku; 3) asekuracji, wykorzystywania doraźnych sytuacji, osiągania korzyści oraz unikania krytyki[34]. Historie znanych postaci świata międzynarodowych korporacji medialnych, takich jak Steve Case (AOL), Gerald Levin (Time Warner), Thomas Middelhof (Bertelsmann), Jean-Marie Messier (Vivendi Universal), pobudzają wyobraźnię nie tylko zwykłych odbiorców mediów, lecz także licznych menedżerów.

Zarządzanie impresyjne wywiera realny wpływ na działalność wielu firm medialnych, choć polem obserwacji są przede wszystkim wielkie koncerny. Liderzy zajmujący czołowe pozycje w strukturach firm mają ogromny wpływ na wybory strategiczne. Ich decyzje, zwłaszcza te publicznie nagłaśniane, kształtują wizerunek firmy, a dla rynków kapitałowych stanowią sygnał (pozytywny lub negatywny), który jest odpowiednio dyskontowany.

Równolegle do znaczących strategicznych decyzji na poziomie korporacji koncepcja portfolio rozwinęła się na gruncie obserwacji typowo mikroekonomicznych. Jednym z pierwszych sygnałów była analiza procesu kształtowania układu ramowego programu stacji telewizyjnych. Punkt wyjścia wydawał się oczywisty. Poszczególne audycje – radiowe bądź telewizyjne – cieszą się różnym zainteresowaniem odbiorców. Obserwacja odbioru prowadzi do określenia, zazwyczaj z pewnym prawdopodobieństwem, jakie są oczekiwania w stosunku do konkretnych audycji. Można zatem przyjąć, że program telewizyjny to nic innego jak pewien zbiór aktywów (audycji) o różnych poziomach ryzyka. Te, które cieszą się dużym zainteresowaniem, przynoszą wysokie przychody z reklam i zazwyczaj więcej kosztują, inne osiągają mniejsze przychody, ale mogą być relatywnie tańsze. W efekcie firma, kształtując ofertę, może próbować zachowywać się podobnie jak inwestor rozkładający ryzyko między różne instrumenty finansowe[35].

Zdecydowana większość firm medialnych jest uzależniona od przychodów reklamowych. Aby ich oferta docierała do jak największej liczby odbiorców i tym samym sprzyjała pozyskiwaniu większych przychodów z reklam, muszą różnicować zawartość, a zatem portfolio tkwi niejako u ekonomicznych podstaw działalności mediów[36]. Specyfika firm medialnych, w odróżnieniu od rynków

---

[34] W.L. Gardner, B.J. Avolio, *The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective*, „Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, s. 32–58.

[35] B.R. Liman, S. Shrikhande, H. Ahn, *A Portfolio Theory Approach to Network Program Selection*, „Journal of Media Economics" 2000, Vol. 13(2), s. 57–79.

[36] M.A. Shaver, *Application of Pricing Theory in Studies of Pricing Behavior and Rate Strategy in the Newspaper Industry*, „Journal of Media Economics" 1995, Vol. 8(2), s. 49–59; S. Lacy, *The Financial Commitment Approach to the News Media Competition*, „Journal of Media Economics" 1992, Vol. 5(2), s. 5–21.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

finansowych, polega jednak na tym, że firmy te w istocie mają ograniczony zestaw aktywów do dyspozycji, nakładają na siebie ograniczenia typu programowego (niekiedy są one wypełnianiem prawnych zobowiązań), co sprawia, że nie mogą ograniczać się do poddawania się jedynie popytowi zgłaszanemu przez audytoria i reklamodawców. Ta szczególna właściwość firm medialnych sprawia, że analiza portfolio, jako metoda czy technika inwestowania, może być stosowana jedynie w ograniczonym zakresie. Analiza praktyki programowej trzech wielkich sieci telewizji amerykańskiej ujawniła przy zastosowaniu teorii portfolio, że – w odróżnieniu od typowych strategii inwestycji kapitałowych – programowanie nie było ukierunkowane na optymalizowanie swoistej stopy zamiany ryzyka i korzyści, ale raczej na minimalizację ryzyka związanego z utratą audytorium[37].

Jednym ze sposobów realizacji portfolio przez firmy medialne jest grupowanie pewnych funkcji i zadań związanych z ofertą (*clustering*), a zwłaszcza z kształtowaniem zawartości. Wysoka zależność od przychodów reklamowych i tym samym zależność od stanu koniunktury skłoniły wielu wydawców prasy codziennej do łączenia w ramach jednolitych struktur zasobów informacyjnych, produkcyjnych, administracyjnych i częściowo obsługi dziennikarskiej dla wielu tytułów. Takie działanie pozwoliło na osiągnięcie wyraźnego postępu w zakresie wydajności pracy oraz ekonomicznej efektywności[38]. Praktyka ta nie jest obca również polskim wydawcom prasy, którzy posiadają wiele tytułów wydawanych na różnych rynkach geograficznych. Analizy firm medialnych, które zdecydowały się na wprowadzenie grupowania, wskazują, że ewentualne korzyści różnią się między rynkami i branżami mediów. W licznych przypadkach udało się uzyskać pewną obniżkę kosztów i podtrzymać działalność nawet w konfrontacji z narastającą konkurencją, a tym samym istotnie ograniczyć specyficzne ryzyko w konkretnych sytuacjach. Takie działanie nie prowadziło jednak zazwyczaj do stałego i systematycznego rozwiązania problemu[39]. Grupowanie może być efektywną strategią postępowania z różnych powodów i w różnych okolicznościach, jakkolwiek nie poprawia zazwyczaj sytuacji firm w dłuższym czasie, zwłaszcza kiedy jakość zawartości ustępuje potrzebie wypracowywania wyższych zysków.

Nieco inna praktyczna koncepcja rozwijania oferty wiąże się z powstawaniem platform produktowych dzięki sprowadzeniu coraz większej liczby medialnej zawartości do postaci cyfrowej. Idea jest stosunkowo prosta. Produkcja medialna, zawartość, składa się z pewnych modułów reprezentowanych przez zapisy tekstowe, graficzne, fotografię, zapisy dźwiękowe i audiowizualne. Moduły te,

---

[37] B.R. Liman, S. Shrikhande, H. Ahn, *op. cit.*, s. 78–79.

[38] H.J. Martin, *Clustered Newspapers Operate More Efficiently*, „Newspaper Research Journal" 2003, Vol. 24(4), s. 6–21.

[39] S. Lacy, T.F. Simon, *Intercounty Group Ownership of Daily Newspapers and the Decline of Competition for Readers*, „Journalism & Mass Communication Research" 1997, Vol. 74(4), s. 814–825.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

raz wytworzone, mogą być następnie zestawiane z sobą w różnych konfiguracjach i przystosowywane do różnych kanałów dystrybucji: jako druk, usługa WWW, archiwum, serwis RSS, usługa multimedialna do telefonu komórkowego lub innego przenośnego urządzenia itd. W konsekwencji firma medialna może rozwijać swoje portfolio przez swoistą reedycję raz wytworzonej zawartości, a korzystając z odpowiedniego oprogramowania, może oferować nowe moduły różnym typom odbiorców w miejscu, formie i czasie przez nich oczekiwanym[40].

Rodzaj rozwijanego portfolio istotnie wpływa na działalność marketingową firm medialnych, a zwłaszcza na możliwości związane z promocją (*cross-promotion*) oraz kształtowaniem marki (*branding*). Jednym z zasadniczych aspektów działań marketingowych z tym związanych jest rozstrzygnięcie, w jakim stopniu nowe produkty oferowane przez firmę łączą się z tymi wcześniejszymi, tradycyjnymi. Rozwijanie wspólnej strategii promocyjnej dla produktów i usług medialnych odbieranych jako skierowanych do podobnych odbiorców i spełniających ich oczekiwania jest – jak się wydaje – bardziej racjonalne niż poszerzanie marki na dowolne segmenty rynku. Integracja pionowa produktów medialnych stwarza mniej sprzyjające warunki do osiągania korzyści wynikających ze wspólnej promocji niż integracja horyzontalna[41].

W podejściu firm medialnych do portfolio charakterystyczna jest pewna zmiana kierunków zainteresowań. W latach 70. i 80. XX wieku zasadniczym celem strategii rozwojowych prowadzących do wzbogacania oferty było dążenie do maksymalizacji zysków i minimalizacji ryzyka. Rozwój nowych technologii od połowy lat 90. skierował zainteresowania na uwarunkowane możliwościami technologicznymi efekty synergii. Osiąganie synergii w firmach medialnych nie jest jednak możliwe jedynie w wyniku aplikowania rozwiązań sugerowanych przez analizy portfelowe i finansowe. Niezbędne jest znaczne poszerzenie zakresu działań zarządczych, aby możliwe było wykorzystanie pojawiających się szans. Działania konsolidacyjne, polegające na łączeniu się różnych firm i skupianiu mediów przez nieliczne podmioty, tworzą problem wielkości firmy. Wielkie rozmiarami portfolio firm medialnych znacząco wpływa na złożoność działania, zwiększa ryzyko utraty zdolności oceny i zrozumienia działań przez menedżerów wysokiego szczebla organizacji[42]. Wprowadzanie portfolio może wymagać znaczących zmian strukturalnych w organizacji. Wiele różnych strategii można rozwijać na różnych poziomach organizacji, w różnym czasie cyklu życia konkretnych produktów. Pewne produkty mogą wymagać standaryzacji i konkurencji kosztowej, inne będą opierały swoją pozycję na twórczości, innowacji

[40] T. Hess, *Product Platforms for the Media Industry*, [w:] R.G. Picard (red.), *Media Product Portfolios*..., s. 119–138.

[41] M. Norbäck, *Cross-Promotion and Branding of Media Product Portfolio*, [w:] R.G. Picard (red.), *Media Product Portfolios*..., s. 139–165.

[42] C. Kolo, P. Vogt, *op. cit.*, s. 251–261.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

i różnicowaniu. Osiąganie efektu synergii nie jest łatwe w takich warunkach. Kreowanie oferty wymaga silnych osobowości liderów, umiejętności wyznaczenia kierunku rozwoju firmy i celów, ale zarazem uszanowania autonomii, swobody twórczej i specjalizacji[43].

U podstaw procesu analizowania, wyboru, decydowania i kształtowania oferty firm medialnych znajduje się końcowy odbiorca, w coraz większym stopniu korzystający z możliwości stwarzanych przez szybko rozwijającą się technologię. Domaga się on różnorodnej i ciekawej dla niego zawartości, którą chce otrzymywać w wybranej przez siebie formie lub formach oraz w dogodnym miejscu i czasie. Temu oczekiwaniu współczesnego użytkownika mediów wychodzi naprzeciw dążenie właścicieli firm medialnych i właścicieli praw majątkowych do twórczego przystosowywania ich własności do różnorodnych platform medialnych (systemów dystrybucji, rozpowszechniania), tak aby zwiększać z niej korzyści marginalne. Pewnymi zewnętrznymi przejawami tego rodzaju tendencji są zarówno wydłużenie okresu ochrony w prawie autorskim z 50 do 70 lat (tzw. *lex the Beatles*), jak i prawne definicje obszarów eksploatacji oraz związanych z nimi możliwości wykorzystania również historycznej, a więc dawno wytworzonej twórczości.

[43] M. Ots, *Strategic Direction and Control of Portfolio: Can Standard Models Create Cross-Media Benefits?*, [w:] R.G. Picard (red.), *Media Product Portfolios...*, s. 167–186.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

7

Finanse firm medialnych

Odwieczny dylemat – czy media są dla pieniędzy, czy dla publiczności – nie ma większego sensu. Wyznacza po prostu dwie skrajne postawy co do tego, jaka jest rola pieniędzy i zarządzania nimi w praktyce funkcjonowania firm medialnych.

Dla mediów głównym źródłem przychodu jest sprzedaż – zarówno samego produktu lub usługi, jak i dostępu do zainteresowanych nim odbiorców. Taki system finansowania mediów wzbudza istotne zastrzeżenia i uwagi medioznawców, którzy wskazują na to, że finansowanie przez reklamy ogranicza wpływ odbiorców na media. Ekonomiczna walka o masowe audytoria osłabia znaczenie zasad moralnych, obyczajowych i wartości, jakie niesie kultura. Różna siła ekonomiczna potencjalnych nabywców prowadzi do preferowania silnych ekonomicznie grup przez reklamodawców i zaniedbywania innych. Wreszcie konsekwencją silnej walki ekonomicznych interesów jest postępująca, ograniczająca pluralizm koncentracja[1].

Takie opinie często znajdują uzasadnienie w analizie rzeczywistości współczesnych rynków medialnych, a nawet w jakimś stopniu podtrzymywane są przez menedżerów i właścicieli mediów. William P. Hamilton, wydawca prestiżowego „The Wall Street Journal", miał w latach 30. ubiegłego wieku stwierdzić, że gazeta jest całkowicie prywatnym przedsięwzięciem, które nie ma żadnych zobowiązań wobec publiczności, a jej sprzedaż to oferowanie przemysłowego wyrobu na ryzyko właściciela[2]. Współczesną wersję tego poglądu stanowi na przykład wypowiedź Marka Fowlera, przewodniczącego FCC (Federal Communications Commission) za czasów prezydentury Ronalda Reagana: „Telewizor to tylko kolejna aplikacja. To jest toster z obrazami"[3].

Media korzystają jednak z dość powszechnego w systemach demokratycznych prawa do swobody wypowiedzi oraz ochrony wolności słowa. Z tego

---

[1] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa 2005, s. 151–153.

[2] F.S. Siebert, T. Peterson, W. Schramm, *Four Theories of the Press*, University of Illinois Press, Urbana 1963, s. 72.

[3] Za: D. Croteau, W. Hoynes, *The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest*, Pine Forge Press, Thousand Oaks 2001, s. 25.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

prawa ogólnego i rozwiązań występujących w szczegółowych ustawach można wyprowadzić oczekiwanie, że działanie mediów nie jest powieleniem schematów przemysłowych właściwym innym dziedzinom gospodarki, a na mediach spoczywają pewne obowiązki, które niekoniecznie dają się zaspokoić jedynie przez stosowanie kryteriów ekonomicznej efektywności. Po drugiej wojnie światowej, która była także doświadczeniem wpływu totalitarnej propagandy, sformułowano wiele zaleceń i oczekiwań w stosunku do mediów, a szczególnie prasy informacyjnej, które kładły nacisk na specyficzną odpowiedzialność mediów wobec społeczeństwa. Koncepcja społecznej odpowiedzialności mediów, wyrażona między innymi przez utworzoną w drugiej połowie lat 40. Komisję Hutchinsa, zakładała, że media powinny przyjmować pewne standardy postępowania, a zwłaszcza rzetelnie informować i przedstawiać wydarzenia, stanowić forum wymiany komentarzy i wyrażania opinii publicznej oraz przedstawiać reprezentatywny obraz grup w społeczeństwie[4]. Krytyce poddano dążenie do sensacji, brak rozgraniczenia między informacją a komentarzem, obrażanie mniejszości, zachęcanie do przemocy, gwałtu, zbrodni lub niepokojów społecznych. Realizowanie tych zasad powinno przy tym być oparte na mechanizmach samoregulacji. Jak trafnie zauważa Tomasz Goban-Klas, w takim ujęciu własność mediów oraz ich działanie są w większym stopniu formą społecznego powiernictwa niż nieograniczonej prywatnej koncesji[5].

Także ekonomia nie zachowuje jednoznacznego poglądu wobec reklamy i jej związków z mediami. Z jednej strony wskazuje się na pozytywny wpływ informowania o produktach lub usługach za pośrednictwem reklamy, a tym samym na możliwość zwiększenia wyboru dla konsumenta, poszerzanie rynku i pozytywny wpływ na ekonomię skali oraz zmniejszanie progu dostępności zawartości mediów dla odbiorców (finansowanie przez reklamy albo oferowanie produktu bez bezpośredniej opłaty czy wręcz za darmo). Z drugiej strony dostrzega się jednak bardziej perswazyjną niż informacyjną stronę działalności reklamowej (i tym samym zaburzanie symetrii informacyjnej dla klientów, którzy mogą działać mało racjonalnie pod wpływem impulsu), wzrost znaczenia konkurencji niecenowej oraz komercjalizację zawartości mediów kierujących się logiką najmniejszego wspólnego mianownika (*the lowest common denominator*).

Wraz z akceptacją określonego stanowiska pojawia się odmienne rozumienie nie tylko tego, czym są ekonomika i zarządzanie w firmach medialnych, ale także tego, czym są w istocie te firmy. Jeśli bowiem wolność wypowiedzi i prymat interesu publicznego wydają się dość oczywiste dla dziennikarzy i wielu twórców mediów, to nie są one ani jasne, ani zrozumiałe z punktu widzenia kryterium i potrzeby wypracowywania zysków.

---

[4] *The Commision on Freedom of the Press*, University of Chicago, Chicago 1947.
[5] T. Goban-Klas, *op. cit.*, s. 167.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Tak czy inaczej, menedżer w firmie medialnej musi mieć świadomość, że działa w dość specyficznym obszarze. Jeśli nawet realizuje – dzięki swoim decyzjom i ekonomicznej determinacji – politykę typu „wszystko jedno co, byle na sprzedaż" (*anything goes*), to jednak musi liczyć się z konsekwencjami społecznymi i rynkowymi swoich działań, nie wspominając o konsekwencjach prawnych.

W ostatecznym rachunku firmy medialne muszą wypracowywać nadwyżkę. Osiąganie zysku i zdolność generowania nadwyżki są potwierdzeniem użyteczności dla odbiorców. Rynek mediów nie działa w oderwaniu od społeczeństwa. Zdolność finansowa jest też instrumentem ochrony niezależności, na przykład przed wpływami polityków lub grup interesu. Wreszcie bez zysku nie ma możliwości rozwoju, inwestowania, doskonalenia mediów i ich zawartości.

Dylematy zysku i odpowiedzialności

W literaturze medioznawczej karierę robi określenie „dziennikarstwo kierowane przez rynek" (*market-driven journalism*), które opisuje coraz bardziej widoczną skłonność dziennikarzy i wydawców do oferowania wiadomości o szczególnej atrakcyjności dla rynku[6]. Dziennikarze motywowani przez rynek starają się docierać do rzeczy niezwykłych, sensacyjnych, zabawnych, groźnych... – można by zapewne wymienić jeszcze wiele przymiotników. Istotne jest to, że coraz mniej zainteresowani są opisaniem i zrozumieniem otaczającego świata, coraz bardziej powierzchownie i instrumentalnie traktują tematy, którymi się zajmują. Dziennikarstwo nie jest żadną misją, lecz tylko sposobem zarabiania pieniędzy. Dziennikarze są do tego motywowani przez wydawców i menedżerów, którzy stawiają przed nimi takie cele i wprowadzają do praktyki redakcyjnej takie metody wynagradzania i oceniania, że ich realizacja wymaga wspomnianych działań. Premia za pierwszą stronę, premia za pierwszeństwo, premia za sprzedaż lub wynik oglądalności to tylko niektóre bodźce finansowe skłaniające do określonych postaw. Wydawcy, właściciele i menedżerowie uważają, że jest to odpowiedź na rynkową konkurencję, że takie postępowanie jest w istocie konieczne, a dziennikarstwo motywowane rynkiem jest lepsze niż żadne. Podobne zjawiska dotyczą rozrywki, która wydaje się pełnić coraz ważniejszą funkcję w mediach. Zjawiska ważne, nowe i nowatorskie kulturowo ustępują pola popularnym, głośnym, skandalicznym – bo tego zdaje się oczekiwać rynek. Na taką sytuację aktywny wpływ mają finanse firm medialnych.

---

[6] J.T. Hamilton, *All the News that's Fit to Sell. How the Market Transforms Information into News*, Princeton University Press, Princeton 2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Menedżerowie firm medialnych mogą uzasadniać swoje działania potrzebą wypracowywania zysku, a nawet dążeniem do jego maksymalizacji. Takie podejście wywołuje jednak istotną krytykę. Peter F. Drucker stwierdza: „Motyw zysku i wynikające z niego dążenie do jego maksymalizacji to po prostu pojęcia bez znaczenia dla funkcji i celu istnienia przedsiębiorstwa biznesowego oraz dla zarządzania tym przedsiębiorstwem. Tak naprawdę są to pojęcia nie tylko bez znaczenia, ale nawet szkodliwe”[7]. Krytyka dążenia do maksymalizacji zysku wynika przede wszystkim z przekonania, że nie dostarcza ono w istocie żadnych kryteriów do oceny tego, czy firma ma zdolność identyfikowania rynkowych szans i reagowania na nie, czy rozwija ludzi w niej zatrudnionych, czy jest w stanie rozpoznać i odpowiedzieć właściwie na wyzwania konkurencji.

Rozważając cele, którym ma służyć przedsiębiorstwo, Drucker wskazuje na takie elementy, jak: stworzenie sobie klienta (odbiorcy), wyznaczenie innowacyjnych celów szczegółowych (jak się rozwijać i sensownie zmieniać), pozyskanie odpowiednich zasobów ludzkich, kapitałowych i materialnych oraz ich racjonalne wykorzystanie. Istnienie firmy w środowisku społecznym nakazuje społeczną odpowiedzialność (co najmniej za środowisko naturalne). Dopiero na końcu pojawia się zysk, którego podstawowym zadaniem jest umożliwianie osiągania założonych celów[8]. W takim ujęciu zysk przedstawia się nie jako cel, ale raczej jako pewien instrument realizacji zamierzeń; jego wysokość (stopa) powinna umożliwiać pokrywanie kosztów (aktualnych) oraz ryzyk, które mogą pojawić się w przyszłości.

W dziedzinach opartych na twórczości i innowacji ryzyko oraz intensywność powstawania nowych produktów i usług w jakimś stopniu uzasadniają potrzebę znaczących, na tle innych dziedzin gospodarki, zysków. Nie stanowi to jednak przesłanki dla uczynienia z tego instrumentu celu działania firm medialnych.

Wiele dyskusji wokół zysków wypracowywanych przez firmy medialne w istocie stanowi rozwijanie jednego powracającego zagadnienia, jakim są napięcia między interesem publicznym a partykularnymi korzyściami właścicieli mediów. Jak zauważają David Croteau i William Hoynes: „Media, które były znane twórcom Pierwszej Poprawki, są radykalnie innymi tworami niż te, z którymi mamy do czynienia obecnie. Nie tylko pojawiły się nowe typy mediów, ale także zmieniła się natura ich właścicieli i wytwórców oraz dramatycznie zmieniła się skala ich działania. Dzisiejsze konglomeraty medialne nie mają precedensu w historii ludzkości. Sposób ich działania zmienił się gwałtownie wraz z rozwojem technologii internetowej, powstawaniem konglomeratów, integracją i globalizacją”[9].

---

[7] P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 39.
[8] *Ibidem*, s. 52–55.
[9] D. Croteau, W. Hoynes, *op. cit.*, s. 8 (tłum. TK).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Obecność wielu firm medialnych na rynku kapitałowym sprzyja pewnej preferencji do osiągania korzyści w krótkim okresie kosztem wysiłków i działań bardziej strategicznych, w tym długookresowych. Ukierunkowanie na cele doraźne skłania menedżerów firm medialnych do podejmowania decyzji, co do których nie mają oni przekonania i które często są przez nich postrzegane jako niekorzystne lub negatywne, a których jedyną zaletą jest doraźne rozwiązanie problemu i zachowanie pożądanej stopy zwrotu[10].

Oczekiwanie wypracowania zysków firm medialnych, zgodnie z koncepcją angażowania środków finansowych (o czym więcej w rozdziale 2), nie zawsze znajduje swoje potwierdzenie w praktyce. Zyski tworzą nacisk na wypracowywanie następnych zysków, wiele z nich nie służy doskonaleniu jakości i zawartości mediów, ale akwizycjom, tworzeniu portfolio lub zasilaniu właścicieli. Niewątpliwie sytuacja w różnych krajach albo regionach świata nie może być jednakowa, tak jak nie ma jednej kultury kapitalizmu[11] i pojmowania tego, czym jest wytwarzanie wartości. Z jednej strony w stosunku do mediów najczęściej formułowane jest oczekiwanie czegoś więcej niż tylko licznych zer w sprawozdaniach finansowych. Z drugiej zaś międzynarodowe transfery finansowe także w tej dziedzinie zwalniają anonimowych i rozproszonych po świecie inwestorów od troski o skutki społeczne i kulturowe działalności firm, w które zainwestowali.

Menedżer kierujący się wynikiem finansowym chętniej kupi wytworzony gdzieś za granicą serial za 3000 dolarów za odcinek, niż wyłoży 25 000 dolarów na wytworzenie rodzimej produkcji, tworząc miejsca pracy, sprzyjając rozwojowi talentów i twórczości. Wydawca bez skrupułów pozbędzie się bardziej doświadczonych dziennikarzy, skoro za znacznie mniejsze pieniądze może zatrudnić początkujących. Gazeta bulwarowa, kierując się logiką zysku, wywoła skandal, posuwając się do fałszu, skoro ewentualna kara przyjdzie znacznie później, a zyski ze sprzedaży wystąpią niemal natychmiast. Dyrektor programowy bez większego trudu zaoszczędzi na kosztach, zwiększając na przykład liczbę programów ponownie emitowanych (co jest praktyką nadawców telewizyjnych w Polsce w okresie letnim).

Żadna z tych postaw menedżerów nie jest w istocie bezwzględna, to znaczy, że w praktyce stosują oni różne sposoby postępowania, aby w efekcie firma wyszła na swoje. Niewątpliwie dzieje się tak również dlatego, że funkcjonowanie firm medialnych w podstawowym stopniu zależne jest od odbiorców, którzy wcześniej czy później zauważą merkantylnie motywowane zmiany i mogą ich nie zaakceptować, a konkurencja dopełni dzieła.

---

[10] G. Mitchell, *Poll Finds Profit Rule: Most Publishers and Editors Feel Margin in Error, and Fear Negative Impact on Industry*, „Editor & Publisher", 9th April 2001, s. 16.

[11] A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 1–396.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Z rozważań nad napięciami między zyskiem a interesem publicznym wyraźnie wynika, że pieniądze nie są, a w każdym razie nie powinny być celem firm medialnych. Są środkiem umożliwiającym wytwarzanie wartości dla odbiorców, właścicieli i menedżerów oraz pracowników. Tworzenie budżetów, planowanie działalności oraz analiza finansowa tworzą pewnego rodzaju instrumentarium pracy menedżera w mediach i – jak się wydaje – w tej perspektywie powinny być postrzegane.

Plany i budżety

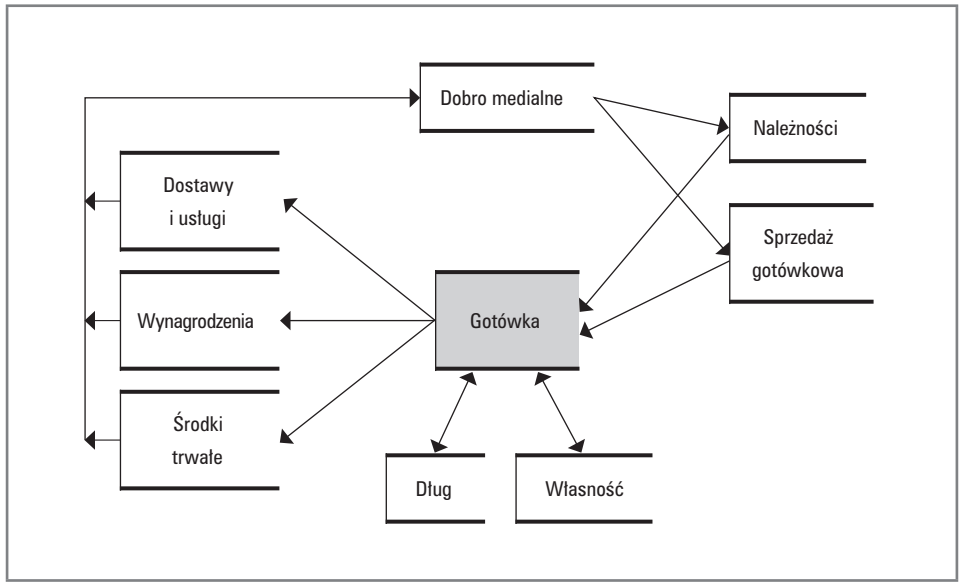
Istotą procesu budżetowania jest pewna wizja przyszłości. Opracowanie, realizacja i kontrola wykonania budżetów są możliwe dzięki przyjęciu założeń co do tego, jak firma będzie działała w określonym czasie, na co i w jakim wymiarze będzie przeznaczała środki oraz skąd i w jakiej wielkości będzie je zdobywała. Dla menedżera, który styka się z gotowym budżetem, jest on zestawem wyrażonych w kategoriach finansowych celów, do których osiągnięcia powinien dążyć. Jeśli budżetowanie jest w fazie wcześniejszej – opracowywania założeń – zadaniem menedżera staje się wytyczenie celów. W tym ujęciu budżetowanie jest formą planowania finansowego. Niemal każda decyzja menedżera musi być podejmowana z rozważeniem konsekwencji, jakie wywoła dla budżetu. Menedżer musi zatem mieć wiedzę na temat procesu budżetowania oraz jego elementów składowych, takich jak wartość pieniądza w czasie, sprawozdania finansowe, kontrola kosztów, obieg pieniądza w firmie, alokacja zasobów i stale je uwzględniać w swoich działaniach.

Źródłem zasobów gotówkowych firm medialnych są tytuły własności, kredyty i pożyczki, wpływy gotówkowe ze sprzedaży (w tym ze sprzedaży reklam i ewentualnie fizycznych produktów medialnych) oraz należności. Zasoby te są następnie przeznaczane na opłacanie dostawców rozmaitych towarów i usług (na przykład usług teletransmisyjnych, drukarskich, dostawy papieru), wynagrodzenia dla wszystkich zatrudnionych i współpracowników oraz na zakupy środków trwałych i innych niezbędnych do wytwarzania dóbr medialnych. Zasoby gotówkowe, zasilone kredytami oraz pożyczkami, są z kolei obciążane spłatą rat kapitałowych. Właściciele zasilają firmę swoim kapitałem, nabywając prawa własności, ale zarazem otrzymują udziały w zyskach wypracowanych przez firmę (dywidendy).

Uproszczony schemat ruchu okrężnego środków w firmach medialnych ukazuje kierunki najważniejszych strumieni przepływów finansowych, a zarazem stanowi pewien punkt wyjścia do opracowania stosownych budżetów poszczególnych jednostek organizacyjnych firm medialnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ilustracja 7.1. Obieg pieniądza w firmie medialnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.G. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002, s. 157.

Dla działalności operacyjnej podstawowe znaczenie mają dwa rodzaje budżetów, które w rozbudowanych strukturach mogą składać się z wielu budżetów szczegółowych. Są to: budżet sprzedaży (plan sprzedaży) oraz budżet wydatków (plan kosztów).

Planowanie budżetu nie jest wbrew pozorom zadaniem łatwym, a najlepszy na to dowód stanowi porównanie pierwotnych planów rozmaitych budżetów sprzed kilku lat z ich wykonaniem. W dużych firmach medialnych, takich jak TVP, dokonuje się kilku korekt budżetu rocznie (na przykład raz na kwartał). Przyczyny odchyleń mogą być rozmaite. Dość często są to nadmierny konserwatyzm i skłonność do prostej ekstrapolacji. Ta pierwsza cecha polega na zdecydowanej niechęci do dokonywania istotnych zmian w budżetach, w ich strukturze oraz wielkości. W niektórych instytucjach, w których elementy motywacyjne, na przykład premie, są uzależnione od planu wykonania, konserwatywny budżet jest w pewnych warunkach znacznie łatwiej wykonać. Jednostki organizacyjne niższego szczebla nie są zazwyczaj w stanie przewidzieć innych zmian niż te, które opierają się na zmianie wielkości o jakieś względnie proste parametry. Często też nie mają wystarczających informacji, aby możliwe było dokonanie owych zmian. Aby przezwyciężyć naturalną skłonność do planowania w relatywnie krótkiej perspektywie i skłonić do porzucenia myślenia w kategoriach prostej ekstrapolacji, firmy japońskie opracowują plan w długich perspektywach

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

czasowych. Większość firm medialnych preferuje jednak tradycyjne plany, często w granicach kadencji zarządu firmy.

Planowanie, a jeszcze bardziej jego faza związana z budżetem, jest polem konfliktu rozmaitych interesów. Filozofia, aby mieć więcej środków i mniej zadań, to częste podłoże rozbieżnych interesów.

Plan sprzedaży to jeden z najbardziej motywacyjnych instrumentów dla całej firmy. Wydawać by się mogło, że układ zarządczy naturalnie będzie dążył to wysokich wskaźników wzrostu sprzedaży, nie zawsze jednak tak się dzieje. Odpowiedzialność wobec akcjonariuszy i nadzoru może wyzwalać tendencję do ukrywania rezerw czy potencjału firmy. Mniej ambitne plany to łatwiejsza ich realizacja. W latach 90. XX wieku jedynym tak naprawdę skutecznym mechanizmem stymulującym menedżerów do zwiększenia starań stała się moda na fuzje i przejęcia. Firmy, które ukrywały potencjał albo zasoby, mogły stać się celem przejęcia, jeśli ich intencje zostały odkryte przez analityków rynku, inną firmę lub inwestorów finansowych. W obu przypadkach takie przejęcia mogły być zarówno przyjazne, a więc akceptowane przez zarządy i właścicieli przejmowanych firm, jak i wrogie, a więc nieakceptowane[12]. Ostrożność i konserwatyzm przy planowaniu sprzedaży mają również pewne uzasadnienie w planowaniu kosztów, wyznaczają bowiem pewien pułap albo limit dla oczekiwań pracowniczych.

Plan kosztów jest zazwyczaj polem konfliktów wewnątrz każdej firmy, bo z niego wynikają wynagrodzenia i możliwości działania poszczególnych elementów struktury organizacyjnej firmy. W krótkiej perspektywie plan kosztów jest elementarnym instrumentem zapewnienia ciągłości funkcjonowania firmy, jednak w okresie średnim i dłuższym może stać się istotnym narzędziem zmian o głębszym charakterze, dotyczących organizacji, zatrudnienia, profilu produkcji, portfolio. W planie kosztów, będącym w istocie planem alokacji nakładów, ujawnia się swoista hierarchia priorytetów firmy. Choć powiększanie budżetów jest sytuacją oczekiwaną, zmienność rynku może sprawić, że plan kosztów stanie się planem oszczędności, zwłaszcza kiedy w horyzoncie planu perspektywy rynkowe nie są zbyt obiecujące. Relatywnie proste środki, często stosowane w planach kosztów, polegają na ograniczaniu swoistych wydatków „marginalnych", związanych z utrzymaniem stanowisk pracy, takich jak podróże służbowe, limity na telefony, wyposażenie biura, różnego rodzaju dodatki pracownicze, prenumeraty. Mimo że znaczenie tych oszczędności w skali poszczególnej komórki organizacyjnej może wydawać się niewielkie, to w skali firmy może przynieść znaczący efekt. Takie proste działania nie zawsze są jednak skuteczne i może się zdarzyć, że zajdzie potrzeba bardziej radykalnej ingerencji w plan wydatków.

[12] D.B. Levine, W. Hoffer, *Wall Street od podszewki*, Wydawnictwo Panta, Sosnowiec 1994.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

W różnych mediach natura tych działań może być odmienna: gazety mogą oszczędzać na informacji (mniej reporterów, więcej doniesień agencyjnych), nadawcy telewizyjni mogą szukać tańszych programów i form programowych oraz zwiększać liczbę ponownych emisji, wydawcy magazynów mogą szukać niższych kosztów druku i zmniejszać honoraria współpracowników. Bardziej zaawansowane działania, w zależności od efektywności kosztowej, polegają bądź na własnym wykonywaniu pewnych czynności wcześniej zlecanych firmom współpracującym, bądź na działaniu odwrotnym. Wreszcie pewne oszczędności można uzyskać, odpowiednio zarządzając finansami firmy. Wiele firm ogranicza okres kredytowania dla klientów, wydłuża okres spłaty wierzytelności, poszukuje tańszych źródeł kredytu obrotowego. Planowanie kosztów oznacza nie tylko konflikty między różnymi elementami struktury organizacyjnej firmy, ale też może być źródłem napięć między menedżerami a właścicielami firmy. Wprawdzie, jak wykazuje doświadczenie, menedżerowie mają zazwyczaj przewagę informacyjną nad właścicielami, ponieważ na co dzień są zorientowani w kosztach i ich zmianach, nie wpływa to jednak na oczekiwania właścicieli dotyczące kontroli (w praktyce – ograniczania) kosztów. W firmach medialnych istotnym problemem jest kwestia starań o poprawę jakości. Zazwyczaj, aby uzyskać poprawę jakości, konieczne są nakłady finansowe, jednak istotny problem polega na tym, że nie jest łatwo wykazać, zwłaszcza w krótkim czasie, związek między poprawą jakości (nie zawsze też można to zmierzyć) a zwiększonymi przychodami. Zatrudnienie renomowanego publicysty lub dziennikarza może być elementem wizerunku, wzrostu zaufania do medium i tym samym oznaczać zmianę jakościową, choć nie zawsze daje się wyrazić w kategoriach operacyjnych uzyskiwanego dochodu.

Budżetowanie jest integralnie związane z zarządzaniem finansami firmy; w procesie budżetowania powstaje swoista mapa dla zarządzania finansowego, którego zadania to obserwowanie i rejestracja zdarzeń poprzez instrumenty rachunkowości[13]. Typowymi instrumentami rachunkowości są bilans oraz rachunek strat i zysków.

Zarządzanie finansami korzysta z mechanizmów budżetowych i odwołuje się do instrumentów planistycznych. Plany są zresztą podstawą budżetów, bowiem – jak zauważa Ricky W. Griffin – budżet to plan wyrażony w liczbach[14].

Planowanie jest czynnością powszechną we wszystkich firmach, chociaż każda z nich ma do tego procesu indywidualne podejście. Dla procesu planowania podstawowe znaczenie ma rozumienie kontekstu otoczenia, a więc znaczenia wpływu środowiska, a zwłaszcza otoczenia rynkowego i regulacyjnego, na działalność firmy. Wiele firm medialnych swoje plany rozpoczyna od uwa-

[13] D.F. Herrick, *Media Management in the Age of Giants*, Iowa State Press, A Blackwell Publishing Company, Oxford 2003, s. 227–262.

[14] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 770.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

runkowań makroekonomicznych, a zwłaszcza od spodziewanych wskaźników wzrostu gospodarczego i inflacji. Przesłanki makroekonomiczne silnie rzutują na media, głównie za pośrednictwem rynku reklamy. Na sytuację firm istotny wpływ mogą też wywierać regulacje prawne (na przykład ograniczenia prawne w reklamie alkoholu – głównie piwa – istotnie zmniejszyły przychody reklamowe mediów elektronicznych). Zrozumienie zjawisk w otoczeniu firmy jest pierwszym krokiem w planowaniu. Większość firm medialnych ma określone powołanie (misję), to znaczy sformułowany podstawowy cel istnienia firmy. Z tego celu podstawowego wynikają cele działania, te zaś warunkują plany.

„Cele organizacji to z reguły «wiązki» wartości (produkcyjnych, ekonomicznych, społecznych) przez nią realizowanych i odnoszących się do jej trwania i rozwoju w kontekście wzajemnych związków z otoczeniem”[15]. Dla każdej organizacji, a więc również dla firmy medialnej, określenie celu ma zatem znaczenie podstawowe. Przykładowa misja firmy przedstawiona jest w tabeli 7.1.

Tabela 7.1. Misja spółki Agora SA, wydawcy „Gazety Wyborczej”

NASZE WARTOŚCI I ZASADY

Chcemy realizować wartości, którymi kierowaliśmy się, zakładając tę firmę, i którym pozostajemy wierni – prawda, tolerancja, poszanowanie praw człowieka, pomoc potrzebującym. Staramy się je nie tylko propagować na łamach „Gazety Wyborczej” i za pośrednictwem radiostacji i portalu, ale także czynnie wprowadzać w życie. Naszym celem jest zarządzanie spółką w sposób przejrzysty i przewidywalny na wszystkich płaszczyznach naszej działalności.

Wobec naszych czytelników:
- chcemy utrzymać niezależność, ponieważ niezależna prasa jest niezbędnym składnikiem życia publicznego i komunikacji między rządzącymi a rządzonymi,
- chcemy, by „Gazeta Wyborcza” mówiła do czytelnika językiem zwykłej ludzkiej przyzwoitości,
- pragniemy, by czytelnik, który chce uchronić się przed inwazją nienawiści, mógł w „Gazecie” i jej języku znaleźć sobie azyl,
- chcemy, by „Gazeta Wyborcza” była pismem Polski demokratycznej i rozsądnej, ciekawej świata i przedsiębiorczej, tolerancyjnej i otwartej.

Wobec naszych klientów:
- naszym celem jest świadczenie najwyższej jakości usług, z których klient czerpałby satysfakcję,
- zależy nam na budowaniu dobrych i długotrwałych kontaktów z klientami,
- naczelną zasadą w kontaktach z klientami jest uczciwość i postępowanie zgodne z najwyższymi standardami etyki.

Wobec naszych pracowników chcemy, by Agora była:
- miejscem realizacji ambicji zawodowych,
- miejscem, w którym pracownicy są dobrze wynagradzani, najlepsi zaś – bardzo dobrze,
- i w związku z tym – atrakcyjnym miejscem pracy.

Wobec naszych akcjonariuszy:
- chcemy budować długoterminową wartość dla akcjonariuszy,
- naszą naczelną zasadą jest przejrzystość w relacjach z inwestorami,
- dbamy o równy dostęp do informacji o spółce wszystkich akcjonariuszy i inwestorów,
- w naszych kontaktach z akcjonariuszami kierujemy się naczelnymi zasadami międzynarodowego *corporate governance*.

Źródło: www.agora.pl, stan na 1 czerwca 2013.

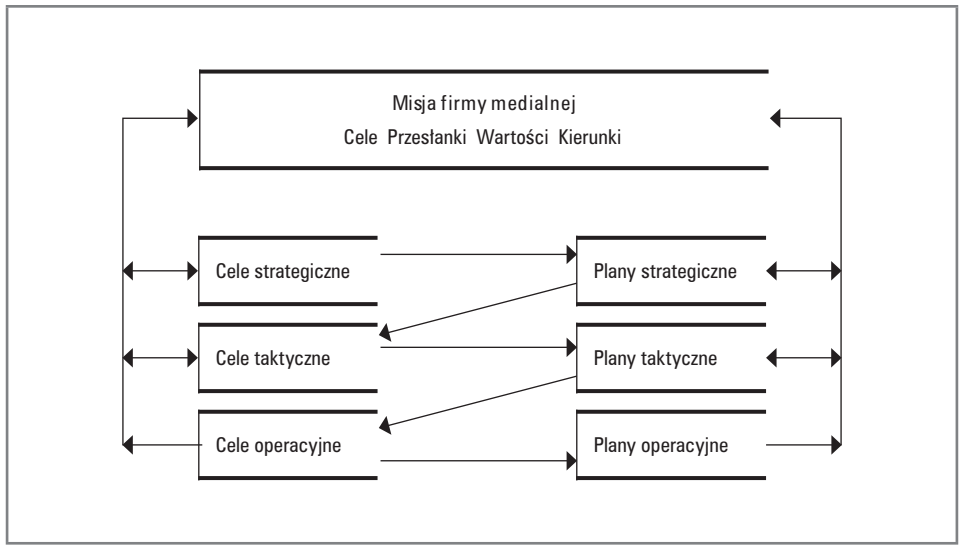
[15] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997, s. 45–46.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Cele w każdej organizacji mają do spełnienia cztery ważne funkcje. Przede wszystkim są wskazówką i nadają kierunek działania zatrudnionym, pozwalając zrozumieć, dokąd organizacja zmierza i co chce osiągnąć. Jeśli proces ustalania celów jest odpowiednio przeprowadzony, ma dobry wpływ na planowanie, zarówno w krótszej, jak i dalszej perspektywie. Cele mogą być źródłem motywacji dla pracowników, zachęcając ich do większego wysiłku. Określenie celu jest zarazem wprowadzeniem pewnego mechanizmu oceny i kontroli przez to, że możliwe stanie się określenie, jaki jest stopień realizacji zamierzeń.

Na najwyższym szczeblu organizacji ustalane są cele strategiczne dotyczące szerokich problemów, zazwyczaj o nieco dłuższym horyzoncie czasowym; dla szczebla średniego ustalane są cele taktyczne, które w jakimś stopniu nadają charakter operacyjny celom strategicznym i powinny przybliżać do ich osiągnięcia. Na niższych szczeblach organizacji ustala się cele operacyjne, powiązane z celami taktycznymi i dotyczące problemów krótkookresowych (typowy czas to jeden rok). Analiza otoczenia, ustalanie celów i planów mają charakter procesu, który może angażować działalność pracowników firmy przez znaczną część ich rocznego czasu pracy.

Ilustracja 7.2. Proces planowania



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 200.

Nierozłączność procesu planowania i budżetowania wynika na przykład z potrzeb koordynacji w czasie wydatkowania środków z możliwościami ich pozyskiwania. Przychody i wydatki są uzależnione od postępu w osiąganiu

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

wielu celów, które firma przed sobą postawiła w zakresie wytwarzania zawartości, w produkcji, w sprzedaży reklam, produktów i usług oraz w marketingu, a zatem są pochodną całej działalności firmy. Koordynowanie postępu w osiąganiu zamierzonych celów nie jest zadaniem łatwym i wymaga między innymi odpowiedniego zorganizowania obiegu informacji w firmie, tak aby możliwe było obserwowanie postępu i wyłanianie zagrożeń w osiąganiu celów.

Planowanie przebiega przeważnie w sposób konfliktowy, a w rozmaitych fazach pojawiają się poważne przeszkody. Wśród nich można wskazać na przykład na niewłaściwie sformułowane cele, które mogą być błędne, nieosiągalne, trudne do jednoznacznej oceny. Ustalanie celów powinno wiązać się z systemem motywacyjnym dla pracowników w taki sposób, aby osiągnięcie celu było powiązane z nagrodą. Cele muszą też uwzględniać różny horyzont czasowy; nadmierne skupienie się na krótkim okresie uniemożliwia osiąganie lepszych wyników w dłuższym czasie. Także otoczenie – szybko zmieniające się pod wpływem konkurencji, przepływów kapitałowych i innowacji technologicznych – może znacznie utrudniać planowanie. Wśród pracowników istnieje też pewna naturalna niechęć do określania celów, których osiągnięcie może być następnie istotnym kryterium oceny pracy i związanych z tym konsekwencji – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Budżetowanie oparte na planach może też oznaczać wprowadzanie zmian w organizacji, a te zawsze prowadzą do naruszania istniejących układów i zależności, co może wywoływać niechęć do zmian. Ponadto firmy zawsze dysponują ograniczonymi zasobami, nie tylko materialnymi czy finansowymi, ale też czasowymi.

Jedną z metod wspomagających proces koordynacji są wykresy opracowane przez Henry'ego L. Gantta. Ich podstawowym zadaniem jest monitorowanie zmian i postępu w realizacji celów działalności oraz identyfikowanie najważniejszych elementów, które mogą oddziaływać na możliwość osiągania innych celów.

Odnotowując w kolejnych miesiącach, które zadania zostały wykonane oraz jak ich wykonanie ma się do całości pracy, menedżer uzyskuje narzędzie pomocne przy podejmowaniu decyzji, a zarazem tworzy cele dla budżetów szczegółowych oraz alokacji środków. Istotną zaletą tej metody postępowania jest także możliwość wydzielenia elementów szczególnie ważnych dla firmy, których realizacja istotnie uzależnia możliwość osiągania innych celów.

Na przykładzie przedstawionym na ilustracji 7.3 kluczowym elementem jest sprzedaż reklam, która warunkuje możliwość osiągnięcia pozostałych celów; szczególnie ważne są ponadto wprowadzenie nowego produktu na rynek oraz wdrożenie montażu cyfrowego. Innym elementom przypisano standardowe znaczenie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ilustracja 7.3. Wykres Gantta w firmie medialnej (przykład)

Zadanie/czas (kolejne miesiące)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
sprzedaż reklam												
kampania wizerunkowa												
wprowadzenie nowego produktu												
wdrożenie montażu cyfrowego												
zakup środków transportu												
budowa studia dźwiękowego												
inny cel... itd.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?

Źródło: opracowanie własne.

Taka metoda graficznej prezentacji i obserwacji jest zwykle stosowana w większych firmach medialnych, które mają bardziej złożoną strukturę i często rozbudowane portfolio oraz licznych pracowników. W mniejszych firmach układanie budżetu może dominować nad planowaniem, a więc ustalanie nowych wielkości kwot opiera się na założeniach lub wskaźnikach i często jest prostą ekstrapolacją minionych zdarzeń w przyszłość. Stosowanie wykresów Gantta lub innych, często pochodnych metod[16] może być wymuszone wprowadzeniem lub wprowadzaniem systemu informatycznego, który ma wspomagać procesy zarządzania firmą. Na potrzeby tych systemów zazwyczaj precyzyjnie definiuje się cele oraz kwoty lub sumy związane z celami firmy. W firmach medialnych, w sposób mniej lub bardziej uświadomiony, wykresy typu Gantta mają szerokie zastosowanie przy realizacji produkcji oraz rozmaitych projektów celowych, takich jak inwestycje, kampanie marketingowe, wprowadzanie nowego produktu, oferta publiczna.

Plany finansowe o charakterze szczegółowym muszą, po odpowiedniej agregacji, zostać uzgodnione z wielkościami bilansowymi oraz rachunkiem przychodów i wydatków. Podstawowym dokumentem finansowym jest bilans, często określany jako swego rodzaju fotografia firmy wykonana w określonym momencie. Bilans zestawia aktywa firmy (to, co firma posiada) oraz pasywa (to, co firma jest winna) na pewien moment – czas sporządzania bilansu. Bilanse nie są sporządzane zbyt często, chociaż współczesne techniki komputerowe znacznie ułatwiają proces ich tworzenia. Zazwyczaj powstają na koniec roku

[16] Do idei Gantta nawiązują programy aplikacyjne i narzędziowe typu Excel, Lotus, Microsoft Project i inne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

albo przed ważnym wydarzeniem finansowym, takim jak wystąpienie do banku o kredyt. Zasadą bilansu jest to, że kwoty aktywów i pasywów muszą być równe, co wiąże się z formułą podstawową bilansu:

$$\text{Aktywa} = \text{Zobowiązania} + \text{Kapitał}$$

Bilans w syntetycznej formie wskazuje na ogólny stan finansów firmy. Właściciele inwestują pieniądze w firmę, co znajduje swoje odbicie w kapitale zakładowym oraz w wartości akcji powyżej wartości nominalnej, o ile firma jest notowana na rynku kapitałowym.

Tabela 7.2. Przykład bilansu – TVN SA (na 31 grudnia 2012, w tys. zł)

	2012	2011	2004
Aktywa			
Aktywa trwałe	5 350 012	6 233 733	996 454
Aktywa obrotowe	1 581 561	823 833	392 860
Aktywa razem	**6 931 573**	**7 057 566**	**1 389 314**
Pasywa			
Kapitał własny	3 324 773	3 356 427	304 255
Zobowiązania długoterminowe	3 181 561	3 351 804	914 077
Zobowiązania krótkoterminowe	425 239	349 335	170 982
Zobowiązania razem	3 606 800	3 701 139	1 085 059
Pasywa razem	**6 931 573**	**7 057 566**	**1 389 314**

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki, www.tvn.pl, stan na 1 czerwca 2013.

Rzeczywisty bilans jest znacznie bardziej rozbudowany, zawiera więcej szczegółowych informacji dotyczących zarówno aktywów, jak i pasywów. Są to przede wszystkim informacje o strukturze poszczególnych składników bilansowych. Menedżer w firmie medialnej nie musi mieć szczegółowej wiedzy, właściwej specjalistom od rachunkowości, ale musi rozumieć podstawowe kategorie bilansowe i umieć je zinterpretować na użytek podejmowanych decyzji.

Każda firma dysponuje majątkiem powierzonym jej do zarządzania i użytkowania. Majątek ten składa się z wielu elementów o różnym charakterze i jest pewną materialną podstawą działalności firmy. Powierzone składniki majątku w praktyce rachunkowości określane są jako aktywa. W zależności od tego, czy powierzone środki mogą być szybko i łatwo przekształcone w gotówkę lub zużyte w trakcie działalności, aktywa dzieli się na trwałe (oczekuje się, że będą używane dłużej niż jeden rok) oraz obrotowe (oczekuje się, że zostaną zużyte w ciągu roku).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Wśród aktywów trwałych uwagę zwracają rzeczowe aktywa obejmujące środki mające postać fizyczną, takie jak na przykład urządzenia, maszyny, budynki, które stopniowo się zużywają, przenosząc swoją wartość na produkty i usługi oferowane przez firmę. Szczególnym rodzajem w tej grupie aktywów są grunty, a więc tereny nabyte przez firmę do prowadzenia działalności, a ich odmienność polega na tym, że ziemia się nie zużywa, a więc nie zmniejsza swojej wartości.

Ważną pozycją są inwestycje, które wykazuje się osobno i do momentu zakończenia procesu inwestycyjnego oraz przyjęcia do eksploatacji przedstawia się w osobnej pozycji aktywów. Inwestycje służą tworzeniu nowych możliwości lub modernizacji istniejących zasobów firmy. Dość istotne jest tu zastrzeżenie, że po zakończeniu procesu inwestycyjnego wielkości aktywów z niego wynikające mogą pojawić się zarówno w pozycji aktywów rzeczowych, jak i wartości niematerialnych i prawnych (na przykład kupno tytułu prasowego albo nabycie licencji).

Wartości niematerialne i prawne obejmują te składniki majątku firm medialnych, które także używane są przez wiele lat, ale nie mają postaci fizycznej. Wśród nich mogą się znaleźć między innymi: prawa własności, licencje, wartość znaków towarowych oraz wartość firmy (*goodwill*), a także oprogramowanie komputerowe o dłuższym niż rok okresie użytkowania. Wartości niematerialne i prawne stanowią często istotny element aktywów firm medialnych. Na przykład w spółce Agora wynosiły one ponad 419 mln, co odpowiadało ponad 34% wartości aktywów trwałych (dane za rok 2012)[17]. Wartość firmy nie jest ustalana dowolnie, ale stanowi różnicę między kosztem nabycia firmy lub jej części a rynkową wartością składników majątkowych firmy. Na przykład wartość firmy TVN w roku 2012 wynosiła 144 mln i odpowiadała około 2,7% wartości aktywów trwałych[18]. Fuzje i przejęcia często prowadzą do istotnego wzrostu tej pozycji bilansowej.

Aktywa trwałe tworzone są również przez finansowe składniki, takie jak na przykład prawa własności czy wierzytelności. W przypadku prawa własności chodzi o udostępnianie przez firmę kapitału innej firmie w zamian za prawo własności i partycypację w przychodach (zazwyczaj przyjmuje to formę udziałów lub akcji). Firma może także udostępniać innym środki finansowe w zamian za określone korzyści, które są uregulowane stosowną umową. Dla firm medialnych udziały w innych przedsiębiorstwach są często formą partnerstwa w celu prowadzenia wspólnych operacji lub stworzenia stałych związków między firmami.

Firmy medialne mogą także dysponować długookresowymi aktywami finansowymi, na przykład pożyczkami od jednostek powiązanych, które stają się częścią aktywów trwałych. Analizując aktywa trwałe, menedżer ma wy-

[17] Sprawozdania finansowe Agora SA za rok 2012.
[18] Sprawozdanie finansowe TVN SA za rok 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

obrażenie o tym, z czego składa się istotna część majątku, który jest podstawą prowadzenia działalności.

Majątek obrotowy (aktywa obrotowe) w bilansach jest porządkowany w kolejności uwzględniającej możliwość jego zamiany na gotówkę, a więc w terminologii finansowej od mniej płynnych elementów do bardziej płynnych (lub na odwrót). Za najmniej płynne w tej grupie uważa się zapasy, które mogą mieć bardzo różny charakter w zależności od rodzaju medium. W firmach telewizyjnych zapasami mogą być na przykład aktywa programowe, choćby audycje, które można wyemitować w czasie roku, lub – w przypadku wydawnictwa – zakupione prawa do publikacji dodatków, książek itd. Z chwilą zużycia tych zapasów ich wartość przekształca się na przychody reklamowe (w telewizjach komercyjnych – przychody z reklam emitowanych przed pierwszą emisją, w jej trakcie oraz bezpośrednio po niej) lub sprzedaż (na przykład liczba egzemplarzy książek albo płyt dodanych do gazet).

Znaczącą pozycją aktywów obrotowych są należności krótkoterminowe, które obrazują kwoty należne firmie medialnej z tytułu sprzedaży dóbr oraz usług (czasu reklamowego, gazet, czasopism, książek), za które nabywcy zapłacą w ustalonym terminie. Kategoria należności może być w analizie bilansu rozdzielona na rozmaite pozycje szczegółowe, które ukazują ekonomiczne przesłanki powstania danej należności, a ich źródłem może być nie tylko sprzedaż, ale też zwrot podatku, dotacja, korzystny wyrok sądowy.

Większe firmy medialne mogą być także uczestnikiem rynku kapitałowego, nabywając akcje, obligacje lub finansowe instrumenty pochodne. Tego typu instrumenty mogą być w zasadzie łatwo zbywalne i nie są lokatą, niezależnie od tego, jaka jest intencja nabywającego. Korzystanie z tego rodzaju instrumentów, zwłaszcza w sytuacji, kiedy obieg pieniądza w wielu firmach medialnych ma charakter cykliczny, a niekiedy podlega dodatkowo wahaniom sezonowym, jest sposobem na radzenie sobie z zasobami środków obrotowych.

Najbardziej płynnym rodzajem aktywów obrotowych jest oczywiście gotówka, czyli środki pieniężne znajdujące się zazwyczaj na rachunku bankowym firmy. Aktywa reprezentują majątek powierzony firmie do prowadzenia działalności, a ich wartości musi odpowiadać suma, którą firma jest winna właścicielom oraz wierzycielom (pasywa). Podstawowe pasywa to kapitał własny reprezentujący finansowy wkład właściciela. Istotną cechą wkładu właściciela jest bezterminowość. Kapitał ten może się jednak zmieniać w czasie, co wynika z potrzeby dostosowywania się do zmieniających się okoliczności. W spółkach, a te są najczęściej występującą formą prawną firm medialnych, kapitał własny składa się z kapitału zakładowego (akcyjnego w spółkach akcyjnych), zapasowego oraz rezerwowego.

Kapitał zakładowy to kapitał według jego ceny nominalnej. Może on stanowić znikomą część kapitału własnego (w spółkach takich jak Agora czy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

TVN stanowi około 3–5%). Znacznie wydajniejszym źródłem finansowania jest kapitał zapasowy, który powstaje ze sprzedaży praw własności powyżej ich wartości nominalnej. Kapitał ten często wielokrotnie przekracza kapitał zakładowy, w przytoczonych spółkach od 5 do ponad 10 razy, a zdarza się, że i więcej. Kapitał zapasowy w spółkach akcyjnych powstaje w wyniku emisji akcji, z czym jednak może się wiązać zmiana relacji własnościowych. Zasobem kapitału własnego mogą być również skumulowane zyski z lat ubiegłych, które nie zostały na przykład wypłacone jako dywidenda właścicielom.

Kapitał własny firmy można też obliczać jako różnicę między sumą aktywów a sumą zobowiązań. Zobowiązania obejmują kwoty, jakie należne są dostawcom, a dla ich bilansowej systematyzacji kluczowe znaczenie ma kryterium ich wymagalności. Te, które nie są wymagalne w krótkim czasie, mają charakter długoterminowy – mogą to być na przykład kredyty inwestycyjne lub obligacje kilkuletnie. Do tego rodzaju zobowiązań są także zaliczane niektóre rezerwy tworzone na świadczenia emerytalne. Zobowiązania, z których firma powinna się wywiązać w terminie do miesiąca, mają charakter krótkoterminowy.

Bilans zawiera zatem wiele informacji, które dają menedżerowi wyobrażenie o stanie firmy. Wiele decyzji podejmowanych przez menedżerów wywołuje skutki, które w ostatecznym rachunku znajdą swoje odzwierciedlenie w bilansie. Analiza bilansów firm za dany okres wskazuje na strukturę działalności oraz zobowiązań; kiedy dodatkowo zostanie uwzględniony czynnik czasu, a dane bilansowe poddane zostaną ocenie w kilkuletniej perspektywie, wówczas może się okazać, jak firma się rozwija.

O tym, jakie są przyczyny zmian, można dowiedzieć się przede wszystkim z rachunku wyników. Podstawowym celem rachunku wyników jest ustalenie różnicy między wszelkimi przychodami, które wiążą się z działalnością firmy, a nakładami, jakie firma ponosi w określonym czasie. Rachunek w postaci szczegółowej uwzględnia wszelkie zdarzenia, które miały wpływ na wynik osiągnięty przez firmę.

Podstawowa wielkość przychodów pochodzi zazwyczaj ze sprzedaży towarów i usług oferowanych przez firmy medialne. Dość istotna dla menedżera powinna być wiedza, że kwota tych przychodów dotyczy rzeczywistych cen sprzedaży, a ponadto że nie zawsze wskazuje ona na przypływ rzeczywistego pieniądza do firmy. Może się zdarzyć, że zapłata nastąpi w terminie późniejszym niż moment opracowywania rachunku wyników. W przypadku firm medialnych ta okoliczność jest dość istotna w praktyce, zostały bowiem wypracowane różne metody rozliczeń. Reklamy w czasopismach są często opłacane dopiero po ich wydrukowaniu, drobne ogłoszenia płatne są przed wydrukowaniem, a rozliczenie reklam emitowanych w telewizji często wiąże się z uprzednią zapłatą i korygowaniem kwot w zależności od osiągniętych wyników efektywności reklam. Produkcja telewizyjna jest zazwyczaj opłacana dopiero po kolaudacji,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

a wcześniej zaliczkowana. Do wartości sprzedaży nie zalicza się podatku od towarów i usług.

Tabela 7.3. Przykładowy rachunek wyników (zysków i strat) Cyfrowy Polsat SA (w mln zł)

Tytuł działalności	2012	2011	2010
Przychody ze sprzedaży	2 778	2 366	1 482
Koszty działalności operacyjnej	1 972	1 800	1 122
Pozostałe przychody/koszty operacyjne*	–17,3	–6	–34,4
Przychody/koszty finansowe*	–96,4	–15,6	–4,5
Zysk (strata)	695,6	192,1	321,2
Podatek dochodowy	–97,3	–31,8	– 62,8
Zysk (strata) netto	598,3	161,2	258,4

* Saldo (netto).

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Cyfrowy Polsat SA, 2013.

Firma może także osiągać inne przychody operacyjne, które nie są związane z jej podstawową działalnością, takie jak darowizny, subwencje albo odszkodowania (w tym z tytułu wygranych procesów sądowych, ubezpieczeń itd.).

Posiadając rachunek bankowy, firma może osiągać przychody z operacji finansowych, jeśli potrafi dobrze zarządzać gotówką. Te przychody mogą pochodzić z lokat kapitałowych, sprzedaży papierów wartościowych, oprocentowania rachunku bankowego oraz lokat, a przy działalności zagranicznej także z dodatnich różnic kursowych.

Przychody są konfrontowane w rachunku wyników z nakładami, a więc kosztami poniesionymi przez firmę w pewnym czasie. Najważniejszą pozycją są koszty operacyjne, które obejmują wszelkie nakłady związane z wytworzeniem określonej produkcji lub wyświadczeniem usług, w tym koszty płac i wynagrodzeń, koszty materiałów, energii, transportu i wielu innych rodzajów nakładów. W tych kosztach mieszczą się także ogólne koszty administracyjne i związane z zarządzaniem firmą. Koszty operacyjne w najszerszym sensie obejmują także koszty transakcyjne, wiążące się ze sprzedażą. Elementem kosztów mogą być także podatki, które obciążają sprzedawcę.

Inne koszty operacyjne nie są bezpośrednio związane z działalnością firmy, a mogą być do nich zaliczone na przykład nieściągalne należności (lub rezerwy utworzone w tym celu), ale też koszty nieudanych inwestycji. W działalności mediów opartej na twórczości może się zdarzyć, że pewne przedsięwzięcia nie zostaną ukończone lub zostaną zaniechane.

Odsetki od kredytów, prowizje, opłaty bankowe, straty na papierach wartościowych oraz ujemne różnice kursowe to przykłady zdarzeń, które zazwyczaj składają się na koszty operacji finansowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Przychody oraz koszty są korygowane w rachunku wyników o skutki finansowe zdarzeń nadzwyczajnych. Zalicza się do nich, co do zasady, te zdarzenia, które powstały poza zwykłą działalnością firmy. Zdarzenia te mogą być spowodowane przyczynami o charakterze losowym, a prawdopodobieństwo ich powtórzenia się nie jest znaczące.

Ustalenie zysku oraz analiza jego zmian w czasie to jedne z najważniejszych przesłanek do oceny możliwości kontynuowania działalności przez firmę medialną. Obok bilansu i rachunku wyników w firmach sporządza się także inne sprawozdania finansowe, które są przydatne w pracy menedżera. Wiele firm, zwłaszcza większych, sporządza rachunek przepływów gotówkowych (*cash flow*), pokazujący, jak zmieniły się zasoby gotówkowe, którymi obracała firma w pewnym czasie. Ten rodzaj sprawozdań obrazuje, skąd pieniądze napływały do firmy, którędy z firmy wychodziły oraz jaka jest różnica między ich stanem na początek i na koniec danego okresu.

Zdarzenia gospodarcze mają najczęściej swój wymiar finansowy. Służby finansowe rejestrują zdarzenia zgodnie z przepisami prawa, ustaleniami wewnętrznymi firmy, rozwiązaniami dość powszechnie używanych programów komputerowych. Menedżer nie tylko jest zobligowany do stworzenia warunków do sporządzania sprawozdań finansowych, ale ma też świadomość, że są one bardzo pomocnym narzędziem w jego pracy. Sprawozdania finansowe i zapisy księgowe są podstawą do analizy finansowej, która w praktyce menedżerskiej sprowadza się do obliczania wskaźników obrazujących stan firmy, efektywność zarządzania, sygnalizujących ewentualne zagrożenia, pokazujących osiągnięcia i sukcesy, ale też porażki. Tego rodzaju wskaźniki służą nie tylko menedżerom, lecz także otoczeniu, a zwłaszcza potencjalnym inwestorom, właścicielom, instytucjom finansowym, które rozpatrują na przykład wniosek kredytowy firmy medialnej.

Analizy i wskaźniki

Analiza danych finansowych w podstawowym sensie sprowadza się do określenia uznanych za ważne relacji, które zachodzą między różnymi wielkościami opisującymi rezultaty działalności firmy[19]. Dla wprawnego menedżera wartość wskaźnika jest sygnałem potwierdzającym prawidłowość działania lub sygnalizującym problem, który być może będzie wymagał rozwiązania. Książki i poradniki dla menedżerów opisujące rozmaite wskaźniki są często bardzo obszerne, a liczba wskaźników nie maleje. Jest ich co najmniej kilkaset, a bio-

[19] D. Davies, *Sztuka zarządzania finansami*, PWN–McGraw-Hill Book Company Europe, Warszawa–Londyn 1993, s. 45.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

rąc pod uwagę ułatwienia związane z rozwojem technik komputerowych, jeśli tylko dysponuje się odpowiednimi danymi, ich obliczenie nie sprawia większych trudności[20]. Nadmiar uniemożliwia jednak podejmowanie jakichkolwiek decyzji. Niektóre wskaźniki mają charakter ogólny, inne ułatwiają ocenę zjawisk szczegółowych. Menedżerowie firm medialnych zazwyczaj skupiają uwagę na ograniczonej liczbie wskaźników, wśród których wymienić można: wskaźniki płynności (*liquidity ratios*), wskaźniki dźwigni finansowej, zwane też wskaźnikami uzależnienia finansowego (*leverage ratios*), wskaźniki operacyjne (*operating ratios*) oraz wskaźniki efektywności (*performance ratios*).

Charakteryzując typowy układ pozycji w bilansie, zwrócono uwagę na uporządkowanie występujących w nim pozycji według kryterium płynności. W świecie finansów płynność oznacza zdolność do zamiany jakiegoś składnika majątku przedsiębiorstwa na gotówkę. Najczęściej dokonuje się to przez sprzedaż tego składnika na rynku. W zależności od tego, jak szybko można to zrobić oraz przy jakich kosztach towarzyszących, oceniana jest płynność poszczególnych aktywów. Aktywa na rynku pieniężnym są w wysokim stopniu płynne, ponieważ łatwo mogą być włączone do obrotu. Sprzedaż nieruchomości wymaga znacznie więcej czasu, konieczne są wycena, zebranie ofert, negocjacje itd., a więc taki majątek jest znacznie mniej płynny. Płynność jest zatem pojęciem względnym – w banku może znajdować się niewiele pieniędzy, a jeśli operacje przebiegają w typowym rytmie, znaczne zasoby gotówki nie są potrzebne. Jednak z płynnością wiąże się istotny element ryzyka. Firma może być zyskowna, ale mimo to zagrożona bankructwem lub upadłością, jeśli wierzyciele zaczną domagać się zapłaty, nie wykazując zrozumienia, że trudności są spowodowane przez opóźniających się klientów.

Jedną z podstawowych miar jest wskaźnik krótkookresowej płynności CR (*current ratio*), będący ogólną miarą wypłacalności firmy, pokazującą, jaki jest stopień pokrycia bieżących aktywów bieżącymi zobowiązaniami.

$$CR = \text{aktywa bieżące/zobowiązania bieżące}$$

Nie jest łatwo jednoznacznie ocenić, jaka wartość wskaźnika jest pożądana, choć niekiedy uważa się, że wartość 2:1 stanowi pewną gwarancję bezpieczeństwa dla firmy. Nie jest to jednak pogląd powszechny – niska wartość wskaźnika CR nie musi oznaczać, że firmie grozi utrata płynności. W istocie ważne jest porównanie wartości wskaźnika do innych firm z danej branży, może się bowiem okazać, że określona niska jego wartość jest pewnym standardem, a gdzie indziej najbardziej typowe są wysokie wartości[21].

---

[20] J.G. Siegel, J.K. Shim, S.W. Hartman, *Przewodnik po finansach. 201 narzędzi podejmowania decyzji dla menedżerów*, PWN, Warszawa 1995.

[21] D. Davies, *op. cit.*, s. 49–50.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Tabela 7.4. Przykładowe wartości CR dla TVN (w tys. zł)

Pozycja bilansowa	TVN SA	
	stan na 31 grudnia 2012	stan na 31 grudnia 2011
(1) Aktywa obrotowe	666 257	823 833
(2) Zobowiązania krótkoterminowe	425 239	349 335
CR = (1)/(2)	1,56	2,35

Źródło: obliczenie własne na podstawie danych ze sprawozdań spółki.

W przypadku firm notowanych na rynku giełdowym można samodzielnie obliczyć wartości wskaźnika na podstawie dostępnych sprawozdań finansowych. Dla inwestorów ważne jest także obserwowanie, jak wskaźnik zmienia się w czasie, to znaczy jaka jest tendencja – czy do zwiększania płynności, czy wręcz przeciwnie.

Zarówno niska, jak i wysoka wartość wskaźnika nie są zazwyczaj przesłanką do pozytywnej oceny, choć ostatecznie ocena zależy od realnych zależności charakterystycznych dla poszczególnych branż.

Bardziej wrażliwym wskaźnikiem płynności jest wskaźnik płynności bieżącej (QR – *quick ratio*), nazywany też testem płynności (*acid-test ratio*). W jego konstrukcji istotne jest uwzględnienie znaczenia zapasów, które w ostatecznym rachunku muszą być sprzedane, a więc przy konserwatywnym podejściu mogą być uznane za mniej płynne aktywa bieżące niż gotówka, papiery wartościowe czy należności. Pewne ograniczenie w interpretacji tego wskaźnika polega na tym, że jego wartość niekoniecznie jest zharmonizowana z cyklem produkcyjnym, w którym istnienie zapasów stanowi warunek nowych transakcji związanych ze sprzedażą[22]. Dla produkcji wydawniczej, czasopiśmienniczej, telewizyjnej charakterystyczne jest znaczne wyprzedzenie czasowe między nakładami na produkcję a jej sprzedażą (także przez emisję audycji).

$$QR = (\text{aktywa bieżące} - \text{zapasy})/\text{zobowiązania bieżące}$$

Niska wartość tego wskaźnika może wskazywać na problemy firmy wiążące się ze spłatą zobowiązań w krótkim okresie, a więc zazwyczaj nie dłuższym niż 3–4 miesiące. Z kolei wysoki wskaźnik zdaje się wskazywać na pewną nadpłynność firmy i być może zbyt konserwatywne zarządzanie finansowe.

[22] R. Patterson, *Kompendium terminów bankowych*, Business Press, Warszawa 1999, s. 233.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Tabela 7.5. Przykładowe wartości wskaźnika QR ATM (w tys. zł)

Pozycja bilansowa	ATM	
	stan na 31 grudnia 2012	stan na 31 grudnia 2011
(1) Aktywa obrotowe	56 074	73 845
(2) Zapasy	7 361	8 267
(3) Zobowiązania krótkoterminowe	39 642	33 891
QR = (1–2)/3	1,22	1,93

Źródło: obliczenie własne na podstawie danych ze sprawozdań spółki.

Wskaźniki płynności, zwłaszcza kiedy przyjmują niskie wartości, mogą być przesłanką do poszukiwania rozwiązań zwiększających zdolność firmy do regulowania jej zobowiązań. Oceny z tym związane wiążą się między innymi z wykorzystaniem wniosków z analiz dostarczanych przez wskaźniki uzależnienia finansowego, a szczególnie wskazania, w jakim stopniu firma jest finansowana przez swoich właścicieli, a w jakim przez środki kredytowe. Analitycy finansowi używają pojęcia „dźwignia finansowa" (*financial leverage*) na określenie udziału kapitałów obcych w finansowaniu firmy. Interes właścicieli polega na dążeniu do wysokiego długu i niskich kosztów jego obsługi. Ponieważ koszty obsługi długu zmniejszają dochód, to tym samym koszt kapitału jest niższy. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że im większe zadłużenie, tym większe koszty jego obsługi, a instytucje finansowe są mniej skłonne do kredytowania działalności. Problem ten wiąże się bezpośrednio ze strukturą kapitału firmy, przez którą rozumie się długoterminowe źródła finansowania majątku. Na strukturę kapitałową wpływa wiele czynników, wśród których wskazuje się skłonność do ryzyka, dostępność i pewność źródeł finansowania, wielkość firmy, podatki oraz branżę. Wielkość firmy jest czynnikiem istotnie oddziałującym na strukturę – duże firmy często korzystają z rynków kapitałowych, małe i średnie zaś w miarę potrzeb zasilają się kredytami bankowymi[23].

Jest wiele wskaźników służących analizie struktury kapitałowej. Ich szczegółowa analiza jest zadaniem menedżerów oraz analityków finansowych. W wielu przypadkach ocena znaczenia wartości uzyskanych wskaźników wymaga pogłębionego spojrzenia na stan finansów firmy i zrozumienia przyczyn tego stanu. Wskaźnik zadłużenia (I)[24] wskazuje, jakie ryzyko podejmuje przedsiębiorca, prowadząc swoją działalność, i czy będzie mu łatwo, czy też trudno wywiązywać się z czekających go płatności. Wartość powyżej 1 zawsze wskazuje, że zobowiązania przekraczają poziom kapitału własnego; do podobnego wniosku

[23] *Ibidem*, s. 202.
[24] Uwagi odnoszą się do oznaczeń w tabeli 7.6.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

prowadzi wskaźnik długoterminowych zobowiązań do tego kapitału (II). Obciążenie majątku długiem (III, IV) pokazuje, w jakim stopniu wierzyciele finansują majątek przedsiębiorstwa. Z ich perspektywy nadmierne finansowanie zmniejsza pewność odzyskania należności, a dla instytucji finansowych może być wskazówką do oceny zadłużenia. Stosunek kapitału obrotowego do długu długoterminowego (V) pozwala stwierdzić, czy przedsiębiorstwo mogłoby się wyzwolić od długoterminowych zobowiązań dzięki kapitałowi obrotowemu. Choć jest to często sytuacja hipotetyczna, to jednak w pewnych warunkach wysoka wartość tego wskaźnika przemawia na korzyść firmy.

Tabela 7.6. Przykładowe wskaźniki struktury kapitałowej dla Platformy Mediowej Point Group SA

Lp.	Opis wskaźnika	Obliczenie	31 grudnia 2012	31 grudnia 2011
I	(1) zobowiązania ogółem (2) całość kapitału akcyjnego	(1)/ (2)	3,31	0,88
II	(3) dług długoterminowy (4) kapitał akcyjny	(3)/ (4)	0,44	0,12
III	(1) zobowiązania ogółem (5) aktywa ogółem	(1)/ (5)	0,76	0,46
IV	(3) dług długoterminowy (6) kapitał własny	(3)/ [(3)+(6)]	0,30	0,10
V	(7) kapitał obrotowy (3) dług długoterminowy	(7)/ (3)	3,22	6,7
VI	(8) zobowiązania krótkoterminowe (6) kapitał własny	(8)/ (6)	2,87	0,76

Źródło: obliczenia własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki.

Z kolei wskaźnik stosunku zobowiązań krótkoterminowych do kapitału własnego (VI) wiąże się z dość powszechną praktyką w relacjach handlowych – udzielania kredytów kupieckich, zazwyczaj krótkoterminowych. Wysoka wartość tego wskaźnika może skłaniać przedsiębiorstwo do nadmiernego korzystania z usług i dostaw.

Z punktu widzenia menedżera firmy medialnej analiza dźwigni finansowych ma ogromne znaczenie, nie tylko jako narzędzie służące efektywnemu zarządzaniu finansami firmy. Potrzeba sięgania po zewnętrzne źródła zasilania zazwyczaj zwiększa zaangażowanie w działalność firmy. Z kolei konieczność obsługi zadłużenia i sprostania wymogom informacyjnym instytucji finansowych lub rynku kapitałowego sprzyja wprowadzeniu solidnych procedur i narzuceniu pewnej dyscypliny. Twórczość na tym nie ucierpi, a może zyskać nowe możliwości rozwoju i działania.

Wiele wskaźników operacyjnych jest wykorzystywanych w analizach płynności firm. Ogólnie wskaźniki te zmierzają do ustalenia zdolności firmy do zarabiania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

pieniędzy oraz efektywności zarządzania należnościami. Firmy medialne nie tylko korzystają z odroczonych płatności za dostarczone im dobra i usługi, lecz także często z różnych powodów wyrażają zgodę na późniejszą zapłatę za swoje usługi. Jednym z ważniejszych powodów jest to, że w wielu przypadkach bez odroczenia terminu zapłaty transakcja w ogóle nie mogłaby być zrealizowana.

Tabela 7.7. Przykładowe wskaźniki operacyjne ATM SA

Obliczenie	30 grudnia 2012	30 grudnia 2011
Wskaźnik rotacji należności = przychody ze sprzedaży/przeciętny stan należności	3,60	3,07
Okres zwrotu (inkasowania) = 365 dni/wskaźnik rotacji należności	101 dni	118 dni
Wskaźnik udziału należności w aktywach ogółem (%)	8,6	8,15

Źródło: obliczenia własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki.

Wskaźniki należności ułatwiają ocenę ryzyka związanego z posiadaniem należności. Wzrost wysokości wskaźnika rotacji należności wskazuje na to, że firma szybciej otrzymuje należne środki od swoich kontrahentów. Jeśli jednak tak się dzieje, świadczy to o niewątpliwie bardziej restrykcyjnym podejściu do klientów. W pewnych warunkach może to działać zniechęcająco i utrudniać zawieranie nowych kontraktów oraz prowadzenie sprzedaży[25]. Z kolei im wyższe wartości przybiera okres zwrotu, tym mniej korzystne jest to dla firmy, a ponadto wraz z wydłużaniem się czasu zwrotu rośnie prawdopodobieństwo, że ostatecznie klient nie zapłaci. W pewnych przypadkach, a tak jest przy produkcji telewizyjnej i filmowej, długi okres zwrotu wynika z natury procesów produkcyjnych, które są bardzo rozciągnięte w czasie. Oba wskaźniki powinny stać się dla menedżerów ważnym elementem decyzji w zakresie polityki handlowej. W firmach medialnych, w których istotnym warunkiem działania jest tworzenie portfolio, w tym również proponowanie nowych produktów i usług, polityka handlowa może istotnie wspierać osiąganie zamierzonego celu. Zdobywanie nowego rynku lub rozszerzanie oferty produktów może wiązać się przejściowo z oferowaniem klientom, także detalicznym, wydłużonego okresu zapłaty. Takie agresywne metody stosują na przykład platformy cyfrowe (po okresie bez opłat lub opłat promocyjnych klient dokonuje przewidzianej płatności), operatorzy telefonii komórkowej oraz usług internetowych.

Wiele firm największe znaczenie przywiązuje do wskaźników efektywności, uznając, że to one są najbardziej syntetycznym wyrazem procesów gospodarczych zachodzących w firmach. Sprzyja temu również praktyka funkcjonowa-

[25] J.G. Siegel, J.K. Shim, S.W. Hartman, *op. cit.*, s. 33–36.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

nia rynku kapitałowego, który z konieczności musi posługiwać się pewnymi standardami oceny.

Najbardziej typowym wskaźnikiem jest rentowność aktywów (*return on assets ratio* – ROA), którą oblicza się jako iloraz zysku netto do średniej wartości aktywów w pewnym czasie. Wskaźnik ten jest pewnym standardem pomiaru efektywności aktywów w tworzeniu zysku. Nie jest możliwe wskazanie, jaka wartość wskaźnika jest pożądana, w praktyce jednak oceny dokonuje się głównie na podstawie dwu kryteriów: jak zmienia się wskaźnik w czasie (jeśli zmiany dokonują się w kierunku wzrostu, to ocena wypada pomyślnie) oraz jak osiągnięty wskaźnik prezentuje się na tle wskaźników w danej branży osiąganych przez inne firmy.

Tabela 7.8. Wybrane wskaźniki rentowności spółki Cyfrowy Polsat SA

Wskaźnik	2006	2009	2011	2012
rentowność aktywów = zysk netto/stan aktywów (w %) ROA	15,8	29,7	3,0	10,8
rentowność kapitałów własnych = zysk netto/stan kapitałów własnych (%) ROE	< 0	250,1	9,2	32
rentowność netto = zysk netto/przychody ze sprzedaży	11,6	18,2	6,8	21,5
rentowność działalności operacyjnej = zysk na działalności operacyjnej/przychody ze sprzedaży	16,5	10,2	18,9	22,2
rentowność sprzedaży = zysk na sprzedaży/przychody ze sprzedaży	12,0	8,8	9,5	29,5
zysk na jedną akcję – EPS	0,33	0,17	0,48	1,52
Marża EBITDA (EBITDA/przychody ze sprzedaży)	15,5	25,1	31,1	37,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki.

Podobnie jest w przypadku wskaźnika ROE, który wraz z ROA służy do pomiaru efektywności ekonomicznej danej firmy w pewnym segmencie rynku. Wskaźnik ROE bywa też używany do bardziej zaawansowanych obliczeń według tzw. formuły Du Ponta, która uwzględnia dodatkowo zadłużenie firmy, a tym samym pozwala ocenić, jaki jest wpływ dźwigni finansowej na zysk przedsiębiorstwa[26].

Dla firm obecnych na rynku kapitałowym dość istotnym elementem syntetycznej oceny ich działalności jest także wskaźnik ukazujący wielkość zysku przypadającego na jedną akcję – EPS (*earnings per share*). Wskaźnik ten jest obliczany następująco:

[26] *Ibidem*, s. 171.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

EPS = (dochód netto – dywidendy od akcji uprzywilejowanych)/
(liczba akcji zwykłych + ekwiwalenty akcji zwykłych)

Wskaźnik EPS oceniają inwestorzy i właściciele, którzy są zainteresowani jak najwyższą jego wartością – jest to bowiem miernik ekonomicznego powodzenia firmy i podstawa wysokiej dywidendy oraz wzrostu notowań. Podobnie oceniają wskaźnik menedżerowie. Niskie wartości EPS mogą jednak stanowić ostrzeżenie dla wierzycieli, którzy dostają sygnał, że firma ma trudności finansowe. Standardem informacyjnym jest także wyliczanie innych wskaźników efektywności działania, takich jak EBIT (*earning before interest and taxes*) oraz EBITDA (*earning before interest taxes depreciation and amortization*). Pierwszy wskaźnik mierzy rentowność, nie uwzględniając obciążeń, jakie zwykle wiążą się z wynikiem finansowym firmy, takich jak odsetki od kredytów oraz podatki. Ten drugi zazwyczaj (obliczanie wskaźnika nie jest wystandaryzowane) określa zysk lub stratę netto przed amortyzacją, odpisami (oraz ich odwróceniem) z tytułu utraty wartości rzeczowych aktywów trwałych i wartości niematerialnych, zyskami lub stratami z działalności inwestycyjnej, kosztami finansowymi oraz podatkiem dochodowym. EBITDA pokazuje, jaką nadwyżkę finansową generuje firma na działalności operacyjnej – innymi słowy, jakimi środkami pieniężnymi dysponuje. Zmiany tego wskaźnika też są ważnym sygnałem dla wierzycieli.

Ostatni wskaźnik, który znajduje coraz szersze zastosowanie, to wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej (EVA – *economic value added*). Jest to syntetyczna miara wydajności firmy, szczególnie przydatna dla menedżerów. Jeśli przyjąć pogląd, że celem i zarazem podstawowym sensem zarządzania jest tworzenie warunków do jak najbardziej efektywnego użytkowania zawsze ograniczonych zasobów, to EVA służy do pomiaru wartości kapitału firmy lub jej części składowych przez analizy wypracowanego zysku operacyjnego.

EVA = zysk operacyjny – podatek – koszt kapitału

Wskaźnik może być obliczany w ujęciu procentowym lub w liczbach bezwzględnych. Umożliwia on ocenę wydajności wewnętrznych jednostek organizacyjnych, a w firmach medialnych, o rozbudowanym portfolio, może być pomocny przy określaniu, w które branże lub produkty należy przede wszystkim inwestować.

Analiza wskaźnikowa nie dostarcza menedżerom gotowych rozwiązań problemów, z jakimi mają do czynienia firmy medialne. Jest pewnym zestawem narzędzi, które – odpowiednio użyte – tworzą swoisty system monitorowania działalności firmy oraz sygnalizowania zjawisk zarówno pozytywnych, jak i ryzykownych, negatywnych. Wskaźniki są również ważnym sygnałem dla otoczenia,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

dotyczącym sprawności i efektywności działania, a tym samym elementem oceny osób zarządzających. Wiele wskaźników nie ma granic liczbowych, zatem ocena ich znaczenia i interpretacja wiążą się z odwołaniem się do pewnych kryteriów zewnętrznych, takich jak sytuacja w danej branży lub w branżach pokrewnych (innych branżach medialnych).

Inwestycje

Charakterystyczna dla firm medialnych potrzeba zmiany i rozwoju sprawia, że menedżerowie często stają wobec konieczności podejmowania decyzji typu inwestycyjnego, która może dotyczyć nowego produktu lub usługi, fuzji albo przejęcia innej firmy, modernizacji technicznej, budowy nowej siedziby albo studia i wielu innych celów. Dla myślenia w kategoriach inwestycyjnych jednym z kluczowych zagadnień jest koncepcja wartości pieniądza w czasie. Podstawę takiej koncepcji stanowi fakt, że kapitał nie jest dostępny nieodpłatnie, a więc kosztuje.

Jeśli posiadacz kapitału ma możliwość ulokowania pieniędzy na lokacie, na przykład na 5%, to dzisiejsza złotówka będzie za rok równowartością 1,05 złotego. Wiele publikacji poświęconych analizom finansowym zawiera tablice pokazujące, jak będzie się kształtowała przyszła wartość pieniądza w zależności od parametru stopy procentowej. Tabele te są oparte na prostym obliczeniu przyszłej wartości (*future value*) na podstawie wartości aktualnej (*present value*) oraz stopy procentowej (*interest rate*).

$$FV = PV(1+r)^n$$

gdzie r jest stopą procentową, a n liczbą okresów.

Możliwe jest również obliczenie wstecznej wartości pieniądza z uwzględnieniem stopy dyskontowej przez proste przekształcenie powyższego wzoru.

$$PV = FV / (1+r)^n$$

Jeśli, jak przyjęto wcześniej przy założeniu stopy procentowej na poziomie 5%, dzisiejsza złotówka będzie miała za rok wartość FV = 1,05, to jej wartość zdyskontowana wyniesie PV = 0,952. W praktyce oznacza to, że jeśli posiadacz kapitału chce uzyskać pięcioprocentowy zwrot kapitału, to 1 złoty dzisiejszy będzie miał wartość 0,952 za rok, lub na odwrót, jeśli zainwestuje 0,952, to za rok otrzyma 1 złoty.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych menedżer musi umieć odpowiedzieć na pytanie, czy inwestycja jest warta związanego z nią ryzyka oraz nakładów, które w danym momencie trzeba ponieść na jej realizację. Rachunek przy podejmowaniu decyzji może być i często jest nieco bardziej skomplikowany, brana jest bowiem pod uwagę tak zwana składana stopa procentowa, która polega na tym, że w kolejnych okresach, kiedy naliczane są odsetki od zainwestowanego kapitału, dodaje się je do początkowego kapitału.

Przyrosty kapitału w czasie mogą być znaczące, a kapitalizacja odsetek daje istotną różnicę. W historii mediów amerykańskich przytacza się przypadek jednego z ojców założycieli Stanów Zjednoczonych Ameryki Benjamina Franklina, który w roku swojej śmierci (1790) pozostawił w spadku miastom Boston oraz Filadelfia po 1000 dolarów z zastrzeżeniem, że pieniądze będą inwestowane i wypłacone 100 lat po jego śmierci. Z powodu przeciągających się sporów prawnych inwestycja nie została zrealizowana przez 200 lat, aż do roku 1990. Pieniądze zainwestowane w Bostonie przynosiły średnio w tym okresie około 3,87%, co złożyło się na kwotę około 2 milionów dolarów, te zaś w Filadelfii przy stopie 4,3% przyniosły ponad 4 miliony dolarów[27].

W ocenie opłacalności inwestycji menedżerowie korzystają z pomocniczych miar efektywności, takich jak wartość bieżąca netto (*net present value* – NPV), wewnętrzna stopa zwrotu (*internal rate of return* – IRR), okres zwrotu (*payback period*).

Różnica między rynkową wartością inwestycji a jej kosztem to podstawowy sens NPV. Za pośrednictwem NPV dokonywany jest pomiar, jaka wartość jest realnie dodawana lub wytwarzana w związku z podjęciem określonej inwestycji.

Do oszacowania opłacalności inwestycji niezbędne jest opracowanie szczegółowego planu ekonomiczno-finansowego, który – przede wszystkim na podstawie analizy spodziewanych nakładów (kosztów) oraz możliwej do uzyskania sprzedaży (przychodów) – wskaże, jakie mogą być dodatkowe dochody uzyskane przez firmę w nadchodzących latach.

W podanym przykładzie obecna wartość wpływów gotówkowych w okresie pięciu lat wyniesie zatem 1247,15. Do obliczenia NPV konieczna jest znajomość wyjściowej kwoty inwestycji, którą na potrzeby obliczeń można określić jako 800. Jeśli PV zostanie pomniejszona o wartość początkowej inwestycji, to uzyskany wynik będzie odpowiadał bieżącej wartości netto:

NPV = PV – wartość początkowa inwestycji (1247,15 – 800 = 447,15)

[27] D.F. Herrick, *op. cit.*, s. 253–254.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Tabela 7.9. Przykład obliczenia NPV, przy założeniu $r = 5\%$

Okres (lata)	Wpływ gotówki	PV (5%)	PV wpływów gotówkowych
1	100	× 0,952	= 95,2
2	150	× 0,907	= 136,05
3	250	× 0,864	= 216
4	400	× 0,823	= 329,2
5	600	× 0,784	= 470,4
Razem	1500	–	= 1247,15

Źródło: obliczenia własne.

Uzyskany wynik wskazuje menedżerowi, że inwestycja przyczyni się do powstania dodatkowego dochodu w wysokości 447,15. Wielkość ta wyraża zysk w kategoriach bieżącej wartości przyszłych przychodów gotówkowych.

Dla menedżera w tych obliczeniach zawarta jest ważna wskazówka. Jego przychody z tytułu zrealizowanej inwestycji nie wyniosą, jak mogłoby się wydawać, 1500, ale – biorąc pod uwagę wartość pieniądza w czasie – tylko 1247,15. Jeżeli wartość tych przychodów przekracza poziom nakładów inwestycyjnych, a w tym przypadku tak jest, to dodatnia NPV stanowi wstępną przesłankę do realizacji inwestycji. Ujemna wartość NPV powinna być podstawą odrzucenia lub skorygowania projektu.

Wartość NPV jest przesłanką ważną, ale często niewystarczającą do podjęcia decyzji inwestycyjnej. Menedżerowie w firmach medialnych nastawionych na innowacje i rozwijanie portfolio często spotykają się z konkurencją różnych projektów. Ponadto firmy określają czasami progową wartość zwrotu z inwestycji, a więc przyjmują wewnętrzne, niekoniecznie oparte na średnich wartościach rynkowych, kryterium oceny projektów. Do oceny używa się wskaźnika IRR, który jest stopą procentową (dyskontową), zrównującą zaktualizowaną wartość przyszłych dochodów z wartością włożonego kapitału. Obliczanie tego wskaźnika jest wspomagane przez wiele popularnych programów kalkulacyjnych. W rozważanym wyżej przykładzie IRR = 14,41%. Dla menedżera taka wartość IRR jest informacją, że jeśli koszt kapitału wyniósłby nieco ponad 14%, to inwestycja zapewniałaby jedynie jego zwrot, jeśli natomiast koszt kapitału będzie od tej wartości niższy, to inwestycja jest opłacalna.

Ocena NPV w powiązaniu z IRR prowadzi do wniosku, że wartość IRR wyznacza stopę dyskontową, przy której NPV projektu inwestycyjnego jest równe 0, a więc zaktualizowana wartość wydatków pieniężnych zrównuje się ze zaktualizowaną wartością wpływów[28].

[28] R. Patterson, *op. cit.*, s. 228.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Obliczenia NPV i IRR, mimo licznych ułatwień obliczeniowych wspomaganych komputerami, dotyczą jednak przede wszystkim większych projektów, których znaczenie dla firmy może okazać się istotne w dłuższym czasie. Do oceny mniejszych projektów inwestycyjnych takie metody nie są stosowane. Mniejsze zadania albo projekty inwestycyjne o krótszym okresie realizacji, w warunkach braku inflacji lub znikomego jej znaczenia, nie wymagają zazwyczaj rozpatrywania problemu zmiany wartości pieniądza w czasie. W takich stosunkowo prostych zadaniach można posłużyć się uproszczoną metodą oceny okresu zwrotu.

Tabela 7.10. Uproszczona metoda okresu zwrotu

Miesiąc 0	1	2	3	4	5
–800	100	150	250	400	600

Źródło: opracowanie własne.

Metoda ta wskazuje, że między 3. a 4. miesiącem po realizacji zadania powinien nastąpić prosty zwrot wyłożonych środków, zatem okres zwrotu wynosi około 4 miesięcy.

Metody analizy opłacalności inwestycji, w pewnym stopniu niezależnie od tego, czy dotyczą dużych projektów i opierają się na dyskoncie, czy też dotyczą małych zadań i nie uwzględniają zmian wartości pieniądza w czasie, w żadnym wypadku nie są w stanie dostarczyć wiedzy pewnej. Jakość projektów inwestycyjnych firm medialnych nie opiera się bowiem na formalnej elegancji skomplikowanych wyliczeń finansowych. Finanse są tu raczej narzędziem porządkowania ogólnych idei i pomysłów. W punkcie wyjścia konieczne są dobre założenia programowe i zdolności twórcze animatorów rozmaitych przedsięwzięć. Przypomnienie tego, wydawałoby się oczywistego, faktu ma znaczenie również dlatego, że analiza finansowa opiera się na tych założeniach i jest neutralna wobec zawartości samego projektu. Dodatkowymi czynnikami, które powinny być brane pod uwagę, są działania konkurencji i zmiany następujące na rynku oraz wymagania odbiorców. Sceptycyzm analiz finansowych nie musi być zresztą czynnikiem przesądzającym. Być może twórcy odrzuconego w analizie finansowej projektu nie potrafili dostrzec jego potencjału i walorów. Historia mediów zna wiele przypadków, w których nadmierny rygoryzm ocen finansowych pozbawiał firmy medialne poważnych dochodów. Tak się dzieje, gdy z powodów finansowych w jednej firmie odrzucane są propozycje produkcji filmowych, telewizyjnych lub innych, a w innej stają się one mocnymi punktami programu i źródłem wpływów reklamowych. Takim przykładem może być choćby odrzucony w TVP projekt formatu „Taniec z gwiazdami" (format

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

BBC – *Strictly Come Dance*), który zyskał ogromną popularność i oglądalność w konkurencyjnej stacji TVN, zapewniając jej spore przychody. Menedżerowie mają oczywiste prawo do ryzyka. Wyposażeni w metody analizy finansowej, mogą działać sprawniej i pewniej, ale nie powinni zapominać, że media to bardzo wyjątkowy biznes, którego podstawą są twórczość i talenty.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

8

Marketing i komunikacja marketingowa

Wielki Mur Chiński to nie tylko największa budowla wzniesiona przez człowieka, ale też pewien symbol oddzielenia. Mówiący o „chińskim murze" dość często mają na myśli wyraźne oddzielenie i odseparowanie pewnych zdań i funkcji realizowanych w organizacji. W tradycji refleksji nad mediami istnieje mocno zakorzenione przekonanie o wyjątkowości mediów i firm medialnych: „Normatywna regulacja mediów jest oparta na założeniu, że media winny służyć dobru wspólnemu (interesowi społecznemu). W praktyce znaczy to, iż media nie są uznawane za takie same przedsiębiorstwa komercyjne, jak wszelkie inne, gdyż powinny wnosić wkład w długotrwałe korzyści społeczne, przede wszystkim w sferze kulturalnej i politycznej"[1].

Takie podejście umacnia przekonanie, że w firmie medialnej typowe funkcje biznesowe, w tym marketing, nie powinny wpływać na działalność podstawową, związaną z kreowaniem zawartości, a oddzielenie osób, funkcji i zadań z tym związanych od części twórczej jest najlepszym z możliwych rozwiązań.

Jeśli nawet pominąć fakt, że tego typu myślenie pozostaje wyraźnie w sprzeczności z nowoczesnymi koncepcjami funkcjonowania przedsiębiorstw w otoczeniu rynkowym i w relacjach konkurencyjnych, to w istocie jest ono produktem pewnego typu hipokryzji. Jaki jest bowiem istotny sens ustalania tego, co znajdzie się na pierwszej stronie lub w pierwszej kolejności? Tego, jaka będzie aktualna hierarchia zdarzeń i relacji o nich albo jak sformułować tytuł, jaką wybrać scenografię i oprawę graficzną (animacyjną). Takich pytań dotyczących tworzenia zawartości mediów można zadać wiele, ale odpowiedź najczęściej pozostaje ta sama: przykuć uwagę odbiorcy i sprzedać mu „swoją" historię (informację, komentarz, doniesienie). Dziennikarstwo i media w istocie znacznie wcześniej stosowały techniki marketingowe, niż stało się to wiedzą powszechną. Obecność rynkowego myślenia w kształtowaniu informacji stanowiła nawet podstawę sformułowania ekonomicznej teorii informacji (*economic theory of news*)[2].

---

[1] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa 2005, s. 155.

[2] J.T. Hamilton, *All the News that's Fit To Sell. How the Market Transforms Information into News*, Princeton University Press, Princeton 2004, s. 7–36.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Izolowanie się od rynku nie ma nic wspólnego z rzeczywistością, która od samego początku mediów związana była ze sprzedażą reklam, to zaś stanowiło pochodną wyników sprzedaży gazet, czasopism, słuchalności radia i oglądalności telewizji. Analizując role reklamy w mediach, Marshall McLuhan poszedł nawet dalej, stwierdzając: „Historycy i archeolodzy odkryją pewnego dnia, że reklamy naszych czasów to najbogatsze i najwierniejsze odzwierciedlenie codzienności, na jakie społeczeństwo kiedykolwiek się zdobyło wśród wielu najprzeróżniejszych zajęć”[3].

Wracając do Wielkiego Muru Chińskiego, wypada zauważyć, że nigdy nie był on fortyfikacją zdolną przeciwstawić się oblężeniu silnej armii. Chronił co najwyżej przed improwizowanymi atakami małych grup, które chciały doraźnie wzbogacić się na handlu wzdłuż Jedwabnego Szlaku. W stosunku do wielkich armii stanowił dobry system wczesnego ostrzegania. Z tego punktu widzenia ta metafora zachowuje swoją użyteczność, określa bowiem istotne relacje zachodzące w obrębie firm medialnych między podstawowym zadaniem wytwarzania zawartości a potrzebami działań marketingowych. Innymi słowy, „chiński mur” redakcyjny to przede wszystkim zapora przed nieformalnymi, motywowanymi prywatnymi interesami bezpośrednich wykonawców i realizatorów zawartości medialnej, którzy usiłują oferować swoje usługi dla osobistych korzyści, używając medium jako narzędzia (w tym znaczeniu chodzi tu zatem o tzw. kryptoreklamę lub nawet szerzej – o ukryte działania marketingowe i *public relations*). Takie nieformalne wpływy przypominają ataki małych grup na chiński mur. Działania tego rodzaju mogą przynieść wiele niekorzystnych zjawisk dla medium, dla firmy medialnej, obniżając wiarygodność któregoś tytułu albo podważając jej reputację. Czym innym są jednak działania formalizowane, realizowane z pełną świadomością, służące osiąganiu celów biznesowych. Dla firm medialnych konieczne jest stworzenie procedur uniemożliwiających lub znacząco utrudniających ingerencję w sferę zawartości, która jest motywowana doraźnym, partykularnym interesem. Taka perspektywa występuje często wśród osób zajmujących się reklamą i marketingiem. Nie należy jednak ignorować sygnałów płynących z marketingu, dość często bowiem wynikają one z bezpośredniej, bliskiej relacji z rynkiem. Firmy medialne, aby przetrwać i rozwijać się, muszą być zainteresowane tworzeniem pozytywnych relacji ze swoimi klientami – zarówno odbiorcami, jak i reklamodawcami. Znalezienie właściwego poziomu równowagi z punktu widzenia długookresowych interesów firmy medialnej jest w tym zakresie jednym z podstawowych zadań odpowiedzialnych menedżerów.

Firmy medialne skoncentrowane są na zawartości, która jest przede wszystkim formą komunikowania, marketing zaś w znaczącym stopniu skupia się na komunikowaniu oraz na badaniach. Obszar wspólnoty wydaje się naturalny, ale nie powinien zasłaniać obszarów odrębności i autonomii.

---

[3] M. McLuhan, *Zrozumieć media. Przedłużenie człowieka*, WNT, Warszawa 2004, s. 303.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Od 4P do 4C

Niemal każdy podręcznik poświęcony marketingowi przytacza jego definicję sprowadzoną do czterech elementów składowych, tworzących tak zwaną kompozycję marketingową (*marketing-mix*), w której znajdują się: produkt (*product*), cena (*price*), dystrybucja (*placement*) oraz promocja (*promotion*). Takie ujęcie sprzyja postrzeganiu marketingu jako procesu dostosowywania zasobów firmy do potrzeb rynku[4].

Produkt jest tym, co się oferuje. W przypadku mediów, których cechą charakterystyczną jest równoległa obecność na dwóch rynkach (*dual product market*), produkt jest nieco bardziej złożony[5]. Zdecydowana większość dóbr medialnych występuje na rynku odbiorców oferowanej zawartości, a więc czytelników, słuchaczy, widzów, internautów oraz na rynku reklamy, na którym media oferują reklamodawcom dostęp do swoich audytoriów. Ideowy kształt produktu medialnego ma zasadnicze znaczenie dla jego funkcjonowania na obu rynkach[6].

Cena to kolejny element kompozycji marketingowej. W rynkowej obecności produktów medialnych najważniejsze są dwa rodzaje cen, związane z charakterem produktu. Cena dla odbiorcy zawartości jest jednym z nich. Pewną część produktów medialnych oferuje się odbiorcom nieodpłatnie – dzieje się tak w przypadku bezpłatnych gazet i czasopism, programów radiowych i telewizyjnych, usług internetowych. Inne dobra są dostępne odpłatnie i w ich przypadku cena może być istotnym parametrem wyboru dokonywanego przez odbiorcę. Drugi rodzaj cen dotyczy reklamy – odnosi się w istocie do ilości i jakości dostępu reklamodawców do odbiorców. Przychody reklamowe w wielu przypadkach są niemal wyłącznym źródłem finansowania, a zatem polityka cenowa w tym zakresie ma podstawowe znaczenie dla ekonomiki firm medialnych. Podstawy stanowienia cen są różne w mediach elektronicznych i drukowanych. W tych pierwszych umowną jednostką obliczeniową jest czas, w tych drugich – powierzchnia. W obu pod uwagę bierze się potencjalną liczbę odbiorców oraz ich cechy jakościowe – te, które są szczególnie ważne dla różnych usług i produktów będących przedmiotem reklamy. Firmy medialne stosują rozmaite strategie postępowania w związku z polityką cenową, udzielają rabatów, preferują pewne kategorie dużych klientów, oferują wiele usług dodatkowych lub gwarantują zrealizowanie ilościowych celów kampanii reklamowej. W praktyce można te strategie cenowe sprowadzić do kilku typowych sposobów postępowania.

---

[4] J.H. Myers, *Marketing*, McGraw-Hill, Series in Marketing, New York 1986, s. 7.
[5] R.G. Picard, *Media Economics. Concepts and Issues*, Sage Publications, London 1989, s. 17.
[6] T. Kowalski, B. Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, WAiP, Warszawa 2006, s. 27–32.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Najprostsza strategia cenowa polega na ustalaniu cen na podstawie kosztowej z uwzględnieniem zysku. W pewnych przypadkach, na przykład w wydawnictwach książkowych, jest to standard; inne przychody (z reklamy) mogą w ogóle nie występować, natomiast po drodze – od wydawnictwa do czytelnika – pojawiają się kosztowni pośrednicy. Bardziej złożona strategia postępowania polega na wycenie wartości określonej zawartości dla odbiorcy, a więc na ocenie, jaką wartość odbiorca jest skłonny przypisać pewnej zawartości. Ten sposób postępowania uwalnia się od podstaw kosztowych i opiera się na empirycznej lub opartej na doświadczeniu ocenie cenowej elastyczności popytu. Bilety na koncerty gwiazd są często wyceniane w ten właśnie sposób. Mając pewną wiedzę o charakterze odbiorców określonego typu muzyki lub wykonawcy, zdolności nabywczej, wieku, miejsca, można dostosować cenę do przyjętych założeń dotyczących zainteresowania wydarzeniem. W tym postępowaniu możliwe jest zatem silne różnicowanie cen w zależności od zmiennych okoliczności.

W warunkach silnej konkurencji, gdy na rynku istnieje wiele produktów o podobnym charakterze (konkurencja intramedialna), firmy medialne mogą zdecydować się na walkę konkurencyjną o charakterze cenowym, proponując najniższą możliwą cenę. Niekiedy prowadzi to do sytuacji, w której konkurenci oskarżają się o tak zwane drapieżnictwo cenowe (*predatory pricing*). W stosunku do mediów jest dość trudno określić, kiedy cena ma charakter dumpingowy, a więc nie pokrywa kosztów zmiennych produkcji, ponieważ produkty medialne są obecne na dwóch rynkach jednocześnie (rynku zawartości i rynku reklamy). Kategoria cen drapieżnych służy wskazaniu, że firma, oferując produkt o relatywnie niskiej cenie, nie dąży do poprawy dostępności produktu medialnego dla szerokiego kręgu odbiorców, ale jej celem jest raczej chęć wyeliminowania konkurenta z rynku. Pewna trudność rozstrzygnięć co do charakteru cen produktów medialnych polega na tym, że koszt ich wytworzenia nie jest podstawą stanowienia cen, ponieważ gdyby tak było, rynek nie mógłby w ogóle funkcjonować. Tak jest zwłaszcza w przypadku produkcji telewizyjnej i filmowej, w której niekiedy ogromne koszty produkcji nie są zwracane przez cenę ani nawet nie są kosztem wyprodukowania dodatkowej kopii. Najniższe ceny mogą dotyczyć zarówno rynku odbiorców, jak i rynku reklamy. Podobny charakter ma strategia cenowa w okresie wprowadzania nowego produktu na rynek, co jest ważne z punktu widzenia kształtowania portfolio. Ceny w tym okresie mogą być szczególnie istotnym elementem wspomagającym wejście produktu. Przykładami takiego postępowania są: promocyjne ceny usług platform cyfrowych, telefonii komórkowej, dostępu do internetu, darmowe strony dla reklamodawców w nowych tytułach czasopism. Dodatkową przesłanką stanowienia tzw. niskich cen jest częsta strategia maksymalizowania przychodu w dłuższym czasie, tworzenia przez firmy podstawy długiego okresu kontaktu z użytkownikiem poprzez programy lojalnościowe.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Całkowicie odmienny sposób postępowania polega na oferowaniu produktów i usług medialnych po wysokich cenach dla pewnych wybranych kategorii odbiorców lub reklamodawców. Tak zwane ceny z dopłatą (*premium price*) mogą dotyczyć na przykład raportów specjalnych opracowywanych przez renomowane tytuły prasowe (raporty „Financial Times") lub emisji spotów reklamowych na specjalnych warunkach (na przykład na zasadzie wyłączności lub w określonej kolejności).

Jak widać, mimo że nie wszystkie dobra medialne są oferowane odpłatnie, strategie cenowe stanowią ważną przesłankę ich rynkowej obecności.

Dystrybucja to następny kluczowy element kompozycji marketingowej. Ten element w praktyce działania firm medialnych staje się coraz ważniejszy, także na skutek innowacji technologicznych. Rozwój internetu, telewizji satelitarnej, telewizji kablowej, nadajników radiowych niskiej mocy, postęp w dziedzinie komputerowej poligrafii, rozwój komunikacji szerokopasmowej i bezprzewodowej to przykłady rozwiązań radykalnie wpływających na systemy dystrybucji. Wszystkie one nie tylko przyczyniają się do możliwości zaistnienia i rozwoju nowych konkurencyjnych przedsięwzięć medialnych, lecz także tworzą wyzwanie i szansę dla istniejących firm i ich systemów dystrybucji. Bez współdziałania ze strony dystrybucji wytwarzanie produktów medialnych nie ma sensu, wysiłek produkcyjny bowiem, związany z powstaniem określonej oferty medium, nie ma możliwości skonfrontowania się z rynkiem i potwierdzenia swojej ekonomicznej wartości. Cyfrowa forma współczesnych mediów stanowi dogodną przesłankę wielości form dostępu do zawartości medialnej dla użytkowników.

Ostatnim elementem kompozycji marketingowej jest promocja obejmująca bogaty zestaw narzędzi, za których pośrednictwem firmy medialne informują otaczający je świat o swoim istnieniu, oferowanych produktach i usługach oraz możliwościach związanych z ich wykorzystaniem. Działania promocyjne w praktyce powinny być zintegrowane, co oznacza, że nie mają one w ramach firmy celów autonomicznych, ale są elementem stałego procesu oddziaływania na otoczenie służącemu osiąganiu pewnych celów. Mogą być ukierunkowane na audytoria lub na zwiększenie sprzedaży. Ten podział ma charakter umowny i nie oznacza, że jeżeli cele działań promocyjnych mogą być w konkretnych przypadkach różne, to mogą pozostawać z sobą w sprzeczności. W istocie problem sprowadza się do nieco innego rozłożenia akcentów i niekiedy posługiwania się różnymi narzędziami promocji. Działania promocyjne firm medialnych mają zarówno charakter stały, są prowadzone w sposób ciągły, systematyczny, niemal rutynowy, jak i mogą polegać na realizacji pewnych kampanii.

Punktem wyjścia kampanii promocyjnej jest zazwyczaj przygotowanie strategii postępowania, która powinna uwzględnić przede wszystkim takie elementy,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

jak: cel, adresat, spodziewane korzyści, metody promocji, zawartość, budżet oraz ocena[7].

Wybór celu działań promocyjnych w firmach medialnych często sprowadza się do rozstrzygnięcia, czy promocja dotyczy wizerunku, czy produktu. Jeśli przedmiotem wyboru stał się wizerunek, to zazwyczaj konieczne jest uświadomienie sobie, czy chodzi o stworzenie wizerunku, jego wzmocnienie, czy też zmianę. Działania wizerunkowe najczęściej mają charakter długookresowy, ale nie wyklucza to możliwości i potrzeby aktywności o charakterze doraźnym, interwencyjnym. Tendencje do tworzenia portfolio ukierunkowują wysiłek promocyjny na konkretny produkt lub usługę. Rozstrzygnięcie w kwestii celu kieruje uwagę menedżerów na adresata działań promocyjnych, a więc na udzielenie odpowiedzi, do kogo promocja ma być skierowana, kto jest pożądanym potencjalnym odbiorcą i co można o tej kategorii powiedzieć.

Odpowiedzi na te proste pytania mają dla firm medialnych często znaczenie strategiczne, zważywszy na znaczenie liczby i jakości oferowanych reklamodawcom audytoriów. Istotnym kryterium pomocniczym jest rozważenie potencjalnych korzyści, które mogłyby skłonić wybranych wcześniej adresatów do pozytywnej reakcji na promocyjną propozycję. Umiejętność określenia potencjalnych korzyści oraz ocena ich znaczenia stanowią ważną przesłankę sensowności i efektywności działań promocyjnych. Elementem planu kampanii promocyjnej jest też dobór odpowiednich metod, za pomocą których firma zamierza osiągnąć założone cele. W praktyce promocyjnej zostało wypracowanych wiele możliwości. Z doborem metod wiąże się określenie planu czasowego działania oraz ustalenie, czy będzie stosowana jedna metoda, czy też potrzebnych będzie wiele metod promocyjnych. Wstępne ustalenia istotnie rzutują na kształt zawartości samej akcji promocyjnej. Firma medialna może podjąć próbę samodzielnego stworzenia tej zawartości, może też skorzystać z wyspecjalizowanych usług zewnętrznych. Zdecydowana większość kampanii promocyjnych angażuje pewne koszty, konieczne są więc rozstrzygnięcia budżetowe. Kryterium budżetowe może okazać się swoistym testem prawdy, który dostarczy menedżerowi kryterium do oceny, czy spodziewane dla firmy korzyści związane z osiągnięciem założonego celu uzasadniają wielkość ponoszonych nakładów. Być może ten sam cel można osiągnąć w inny sposób. Porządnie przeprowadzona kampania promocyjna powinna zawierać element oceny skuteczności lub efektywności działania. Pieniądze przeznaczone na działania promocyjne nie są tylko wydatkiem, który trzeba ponieść, aby zrealizować budżet, ale w głębszym sensie stanowią rodzaj inwestycji firmy medialnej w poprawę jej zdolności konkurencyjnej na rynku.

---

[7] P.K. Pringle, M.F. Starr, W.E. McCavitt, *Electronic Media Management*, Focal Press, Boston 1999, s. 216–238.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Typowe działanie promocyjne firm medialnych polega na reklamie w niektórych lub wszystkich mediach – prasie, radiu, telewizji, internecie, kinie. Każde medium ma swoje mocne i słabe strony, które zazwyczaj są znane menedżerom odpowiedzialnym za realizację działań promocyjnych[8]. Media dość często korzystają także z pośrednictwa środków transportu, takich jak tramwaje, autobusy komunikacji miejskiej, taksówki i inne. Z reklamowaniem się firm medialnych wiąże się często możliwość działania autopromocyjnego, a więc wykorzystywanie własnych zasobów reklamowych w celach promocyjnych.

Nieco inne metody wiążą się z zastosowaniem *public relations* w promocji firm medialnych, a więc pewnej formy komunikacji marketingowej polegającej na nawiązywaniu dobrych kontaktów między grupami wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji, które mają wpływ na funkcjonowanie firmy[9]. Przyciąganie zainteresowania, wywoływanie pozytywnych skojarzeń, będące zasadniczym celem działań *public relations*, wiążą się z wykorzystywaniem wielu technik działania i postępowania. Jest to w istocie działanie twórcze, w którym dobry pomysł bywa ważniejszy od pieniędzy. Działania te mogą mieć charakter zarówno systematyczny, jak i doraźny. Komunikaty firm medialnych, kontrolowane „przecieki" na temat nowego personelu, zakupów, zdobytych nagród i wyróżnień, wyników sprzedaży lub oglądalności/słuchalności to tylko warianty stałych działań. W ważnych, z różnych powodów, momentach, takich jak na przykład początek nowego sezonu ramówkowego w stacjach telewizyjnych, firmy opracowują zestawy informacji, tak zwane *press kits*, które zawierają informacje dla prasy lub ważnych klientów na temat firmy, jej planów, nowych propozycji, istotnych wydarzeń. W skład takich zestawów wchodzą zazwyczaj także rozmaite materiały promocyjne (gadżety). Pomysłowość w tym zakresie jest duża, a adresaci zazwyczaj dobrze oceniają te gadżety. Stacje telewizyjne opracowują programy dla prasy zawierające opisy ważniejszych audycji i niezbędne informacje.

Wymienione działania opierają się na materiałach pisanych, nagranych, zarejestrowanych, utrwalonych na nośnikach itd. Ważnym polem działań *public relations* są ponadto zdarzenia (*events*), a więc formy działań publicznych o wyjątkowym charakterze. Najbardziej typową formą są konferencje prasowe, które zazwyczaj wiążą się z zaangażowaniem kierownictwa firm medialnych i dotyczą wydarzeń o odpowiedniej randze lub znaczeniu dla firmy. Są też bardziej spektakularne sposoby zyskiwania rozgłosu przez firmy medialne przez odpowiednio zorganizowane publiczne wystąpienia gwiazd (*celebrity appearances*), których konferencja lub pojawienie się przykuwają uwagę popularnych mediów. Stacje telewizyjne sięgają po metodę

[8] T. Kowalski, B. Jung, *op. cit.*, s. 86–88.

[9] M. Kowalska, *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 104.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

pokazów przedpremierowych, kiedy chcą zwrócić uwagę dziennikarzy na nowe oferty programowe, na przykład seriale. Z tego typu działaniami wiąże się jednak ryzyko, że brak przychylności dziennikarzy może podważyć wysiłki promocyjne.

W działania promocyjne firm medialnych angażowany jest także personel firm, a zwłaszcza personel twórczy. Dziennikarze pojawiają się w innych, niekonkurencyjnych bezpośrednio mediach, prowadzą koncerty, imprezy prywatne i publiczne, wypowiadają się w sprawach publicznych, uczestniczą w różnych spotkaniach, działaniach charytatywnych itd. Stacje telewizyjne organizują dni otwarte, podczas których wszyscy zainteresowani mogą poznać rzeczywistość telewizyjną od kulis. Dość dobrą formą, ale tak naprawdę dostępną stosunkowo nielicznym mediom, są także nagrody przyznawane przez publiczność[10]. Wiele firm medialnych włącza się ponadto w działania sponsoringowe jako tak zwani partnerzy medialni, a inne prowadzą przez swoje fundacje działalność charytatywną o różnym charakterze.

Elementem wizerunku i postrzegania firm medialnych są także działania autopromocyjne, które ze szczególną intensywnością podejmują media elektroniczne. Jedną z najpopularniejszych form są tak zwane dźwiękowe lub obrazowe slogany o charakterze reklamowym (*jingle*), które dla odbiorców są elementem identyfikacji nadawcy. Niektóre z nich są wymuszone przez prawo, przepisy dotyczące reklamy nakazują bowiem oddzielanie komunikatów reklamowych od pozostałej zawartości (w radiu i w telewizji). Przedmiotem autopromocyjnych działań są także pewne formaty, indywidualne audycje oraz ich zapowiedzi, a także osobowości (*personalities*). Metodą promocji są ponadto różnego rodzaju konkursy z nagrodami dla odbiorców oraz wydarzenia sezonowe, na przykład letnie koncerty w popularnych miejscowościach wypoczynkowych. Często na te działania zawierane są umowy i porozumienia partnerskie z innymi firmami. Promowanie produktów, usług lub wizerunku firm medialnych jest uzupełniane przez promocję dotyczącą sprzedaży. W zależności od rodzaju medium przyjmuje ona różne formy i może być nakierowana zarówno na odbiorców produktu lub usługi, jak i na reklamodawców oraz ich reprezentantów, takich jak agencje reklamowe czy domy mediowe. Promocja wśród klientów instytucjonalnych, potencjalnie zainteresowanych reklamą, sięga do instrumentów ekonomicznych, działań biznesowych, organizowania spotkań, konferencji, zamkniętych prezentacji, specjalnych wydarzeń, rozsyłania serwisów informacyjnych i materiałów promocyjnych. Media o bardziej wyspecjalizowanym charakterze wykorzystują branżowe wydarzenia, takie jak targi, konferencje czy wystawy albo przeglądy lub festiwale. Działania w dużym

[10] W Polsce transmisje z wręczania nagród – na przykład „Wiktorów" – tradycyjnie znajdują się w pierwszej dziesiątce najchętniej oglądanych audycji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

stopniu skupiają się na tworzeniu bezpośrednich relacji osobistych między przedstawicielami firm medialnych a odpowiednim personelem najważniejszych klientów biznesowych. Niektóre firmy medialne stosują metody klasycznego merchandisingu, który polega na użyciu znaku towarowego, na przykład znaku graficznego tytułu prasowego lub stacji radiowej czy telewizyjnej albo innego znaku, do poprawy sprzedaży jakiegoś innego produktu. Tak jest w przypadku płyt z nagraniami albo filmów na DVD, niektórych książek, ale też produktów masowych, takich jak detergenty, produkty żywnościowe, których zakup jest niejako autoryzowany przez firmę medialną i może wiązać się z jej działalnością, na przykład charytatywną. Promowanie sprzedaży dla odbiorców dokonuje się najczęściej przez klasyczne działania reklamowe oraz w punktach sprzedaży, na plakatach w środkach komunikacji itd.

Dobrze realizowana działalność marketingowa ma zatem ogromne znaczenie dla firm medialnych i jej menedżerów, w jej wyniku mogą powstać pewne elementy składające się na potencjalną przewagę konkurencyjną, takie jak pozycja rynkowa oraz marka (*brand*). Przewaga konkurencyjna to pewien zespół korzyści, które firma może osiągać dzięki temu, że odróżnia się od konkurentów[11].

Pozycjonowanie produktów i usług medialnych, a także firm jest jedną z ważniejszych umiejętności strategicznych i marketingowych. „Pozycja produktu to sposób, w jaki produkt jest postrzegany przez konsumentów ze względu na jego istotne atrybuty, lub też inaczej – miejsce zajmowane przez niego w umysłach konsumentów w relacji do produktów konkurencyjnych”[12].

Przewaga konkurencyjna firmy i pozycja produktu mogą być odmienne. Pierwsza cecha świadczy o sile firmy, druga o tym, jak się ją postrzega. Każde medium, które jest oferowane na rynku, ma już pewną pozycję w świadomości aktualnych i potencjalnych odbiorców. Aby pozycjonować oferowane przez siebie produkty lub usługi, firmy medialne mają zazwyczaj do wyboru jedną z trzech możliwych strategii postępowania. Po pierwsze, jeśli są usatysfakcjonowane z obecnej pozycji, mogą starać się tę pozycję umocnić i utrwalić w świadomości odbiorców. Po drugie, jeśli pozycja nie odpowiada oczekiwaniom firmy, może ona podejmować próby zajęcia innej pozycji na rynku, która będzie interesująca dla odpowiednio licznych odbiorców. Po trzecie, może podjąć próbę depozycjonowania lub repozycjonowania konkurentów[13]. Ta ostatnia strategia wiąże się oczywiście z ryzykiem riposty, ale mimo to bywa stosowana przez firmy medialne. Przykładem może być eksponowanie błędów czy „wpadek” konkurentów, praktykowane przez prasę i stacje telewizyjne.

---

[11] M. Kowalska, *op. cit.*, s. 161–162.

[12] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 493.

[13] A. Ries, J. Trout, *Positioning: the Battle for Your Mind*, McGraw-Hill, New York 1981.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Według Philipa Kotlera „Być może największą sztuką marketingu jest umiejętność stworzenia, utrzymania, ochrony i ulepszania marki”[14]. Marka firmy medialnej jest rezultatem realizacji planów marketingowych. Jeśli działania są odpowiednio efektywne, umożliwia ona odbiorcom identyfikację określonych produktów lub usług spośród wielu innych możliwości. W warunkach rozwoju coraz bardziej licznych ofert medialnych marka jest dla klienta niczym znak drogowy na szerokopasmowej infostradzie. Poszczególne marki mają różną wartość i reprezentują różny potencjał na rynku. Istnieją marki, które nie są znane większości nabywców, ale jest to przypadek skrajny. W większości sytuacji firmy medialne starają się zapewnić obecność marki w świadomości odbiorców, a zadaniem marketingu jest przypominanie o niej i tworzenie pozytywnych warunków do jej rozpoznawania. Jednym z ważnych mechanizmów sprzyjających takim działaniom są przyzwyczajenia odbiorców. Wydawcy zagraniczni, którzy zdecydowali się na inwestycje w prasę w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce, dość szybko przekonali się, że szybszą drogą do zdobycia przyczółków na rynku było nabycie istniejących tytułów niż tworzenie nowych. Tytuły te nie zawsze budziły pozytywne skojarzenia, były bowiem związane z ideologiczną manipulacją w ramach systemu realnego socjalizmu. Jednak w wielu przypadkach ich odbiorcy opierali swoje wybory na przyzwyczajeniu do marki (tytułu). Tego rodzaju marki należą do grupy marek mających lojalnych klientów. Są też marki, które cieszą się wysokim stopniem akceptacji i znaczącą preferencją wśród odbiorców. Takimi przykładami w skali międzynarodowej są BBC, CNN czy Discovery.

Znaczenie marki w warunkach współczesnej komunikacji rośnie. W połowie lat 90. XX wieku firma Milward Brown opracowała podstawy metodologiczne badania i kreowania marki w kontekście tworzenia warunków do zwiększenia lojalności klientów – piramidę dynamiki marki (*brand dynamics pyramid*)[15]. Istota tej metody polega na zwróceniu uwagi na różne możliwe stopnie siły związku klientów z określoną marką. Najniższy i zarazem najszerszy poziom dotyczy samej świadomości istnienia marki (*presence*) i odnosi się do tych, którzy wprawdzie wiedzą, że jakaś marka istnieje, być może nawet z niej korzystali, natomiast nie mają w stosunku do niej żadnego szczególnego nastawienia emocjonalnego. Nieco wyższy poziom związku dotyczy tych, którzy rozważają daną markę w kontekście swoich potrzeb i oczekiwań, oceniają zdolność ich zaspokajania, a więc na ile to, co marka oferuje, im odpowiada (*relevance*). Kolejny stopień zyskuje bardziej wyraziste cechy jakościowe – klienci zaczynają porównywać daną markę z innymi, odnajdują jej cechy specyficzne, zaczyna

[14] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 410.

[15] www.milwardbrown.com.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

się ona znajdować w ich grupie pierwszego wyboru. W jakimś sensie marka ma odpowiednią jakość lub też jest na akceptowalnym poziomie (faza *performance*). Przejście do następnej fazy polega na wyraźnym docenianiu przez klientów przewag (*advantage*) wynikających z korzystania z określonej marki, stąd wysiłek marketingowy jest skierowany na ujawnienie i podtrzymanie świadomości istnienia określonych przewag. Najwyższy poziom relacji z klientem osiągają te marki, które kształtują postawę przywiązania klientów (*bonding*) – w takiej relacji powstają wyraźne więzi emocjonalne, cechy marki stają się dla klienta ważne, w jakimś stopniu unikalne, istnieje silna lojalność, z którą może wiązać się niska elastyczność cenowa popytu w tej grupie klientów. Przechodzeniu od etapu najniższego do najwyższego towarzyszy wzrost poczucia związku z marką i tym samym narastająca lojalność. W ujęciu graficznym koncepcja często jest przedstawiana jako piramida, której podstawą jest obecność marki, a szczytem przywiązanie do niej.

Istotną cechą marki z punktu widzenia menedżera jest to, że często nie podlega ona prawidłowościom związanym z cyklem życia produktu, a więc w praktyce może trwać znacznie dłużej niż konkretny produkt. Dobre marki mogą być więc jednym z najbardziej trwałych zasobów firmy. Z punktu widzenia firm medialnych, które oferują często rozbudowane portfolio produktów i usług, marka jest pewnym magnesem przykuwającym uwagę odbiorców i silnie wpływającym na dokonywane przez nich wybory. Należy przy tym zaznaczyć, że nie zawsze marką jest firma. Ma to większe znaczenie w przypadku radia lub telewizji, a mniejsze w mediach drukowanych, w których częściej marką staje się tytuł. Dla menedżerów marka jest wyzwaniem i wymaga stałej uwagi. Utrata jej wartości najczęściej jest sygnałem porażki osób zarządzających. Marki firm związanych z mediami są niekiedy bardzo wysoko cenione. W rankingu 100 najwyżej wycenionych marek aż 20 związanych jest z komunikacją, zwłaszcza z technologią cyfrową: wartość Apple została oszacowana na ponad 185 mld dolarów, Google na 113 mld dolarów, IBM zaś na 112 mld dolarów. Te firmy zajmują trzy pierwsze pozycje.

Rozumienie marketingu jako przede wszystkim kompleksu zagadnień związanych z kompozycją marketingową było dość powszechne do lat 90. XX wieku, kiedy pojawiły się nieco inne ujęcia podstawowego sensu działalności marketingowej. Nowsze koncepcje w szerszym stopniu brały pod uwagę przemiany, które wystąpiły we współczesnych społeczeństwach pod wpływem rozwoju technologii, środków transportu, procesów globalizacji gospodarek, a które wpłynęły na style życia, modele rodziny i aktywność w czasie wolnym. W początkach lat 90. przedstawiono koncepcję wyraźniej skoncentrowaną na nabywcach oraz na procesie komunikowania. W tej koncepcji produkt został zastąpiony przez jego nabywcę, klienta (*consumer*), cenę zastąpił koszt (*cost*), jaki ponosi klient w szerokim tego słowa znaczeniu, dystrybucję wyparła wy-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

goda (*convenience*), a promocję zastąpił znacznie szerszy proces, jakim jest komunikowanie (*communication*)[16].

Koncepcja 4C, kwestionująca ujęcie tradycyjne sprowadzone do 4P, była zarazem pewną formą podsumowania dyskusji i zastrzeżeń wysuwanych pod adresem marketingu w miarę rozwoju praktyki, rynku i konkurencji. Nowsze ujęcia akcentują znaczenie myślenia strategicznego i długookresowego o organizacji, konkurencji oraz miejscu firmy na rynku, a także wartości, która jest dostarczana klientom. Krytycy tradycyjnego podejścia marketingowego wskazywali na podejście transakcyjne, które sprowadzało się do sprzedaży przy domniemaniu pasywnej postawy nabywcy. Utrzymanie takiego założenia nie jest uzasadnione w warunkach stwarzanych konsumentom przez nowe technologie do porównywania produktów, zdobywania informacji na ich temat. Pojawił się też istotny aspekt praktyczny. Realizując transakcyjny model marketingu, w praktyce organizacji wyodrębniono działy marketingu, co w efekcie przyczyniło się do niejako zwolnienia pozostałych elementów struktury organizacyjnej od myślenia w kategoriach potrzeb rynków i klientów[17].

Odpowiedzią na słabości marketingu transakcyjnego stała się koncepcja marketingu relacyjnego, która w sensie ogólnym sprowadza się do tworzenia długoterminowych, opartych na zaufaniu i korzystnych dla stron relacji z klientami, dostawcami i pośrednikami, za pośrednictwem więzi ekonomicznych, technicznych i społecznych[18]. Wraz z rozwojem tej koncepcji umacnia się przekonanie, że działalność marketingowa, a zwłaszcza myślenie marketingowe muszą być przedmiotem zainteresowania całej organizacji, a nie tylko wydzielonych działów lub osób. Dla firm medialnych taka zmiana akcentów wydaje się mieć znaczenie zasadnicze. Publiczna, sprawowana niemal codziennie kontrola działalności firm medialnych, choćby poprzez ocenę jej produktów i usług przez widzów, czytelników, słuchaczy, nakazuje menedżerom tworzenie takich rozwiązań, aby myślenie o relacjach z odbiorcami było w tych firmach powszechne.

Nowemu postrzeganiu roli marketingu w firmach sprzyjają koncepcje tak zwanego marketingu wartości, zgodnie z którym „Marketing jest procesem zarządczym, ukierunkowanym na maksymalizację zwrotów dla udziałowców poprzez utrwalanie relacji z cenionymi klientami i tworzenie przewagi konkurencyjnej”[19].

---

[16] R. Lauternborn, *New Marketing Litany: Four P's Passe; C-Word Take Over*, „Advertising Age”, October 1990, s. 26.
[17] M. Kowalska, *op. cit.*, s. 31.
[18] Ph. Kotler, *op. cit.*, s. 653–656.
[19] P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 35.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Tabela 8.1. Rola marketingu w firmie

Funkcje marketingu	W przeszłości	W przyszłości
Cel marketingu	Tworzyć wartość dla klientów	Tworzyć wartość dla udziałowców
Strategia marketingowa	Zwiększyć udział w rynku	Tworzyć i zarządzać aktywami marketingowymi
Założenia	Skuteczne funkcjonowanie na rynku prowadzi do dobrych wyników finansowych	Strategie marketingowe należy weryfikować pod kątem wzrostu wartości
Wkład w *know-how* firmy	Wiedza o klientach, konkurencji i kanałach dystrybucji	Wiedza na temat tego, jak wykorzystywać marketing w celu zwiększania wartości dla udziałowców
Ukierunkowanie marketingu	Orientacja marketingowa	Ogólne zarządzanie
Umiejętności marketingowe	Specjalistyczne	Specjalistyczne + ogólne
Przesłanie kreowane przez marketing dotyczące własnej funkcji	Znaczenie zrozumienia klientów	Rola marketingu w tworzeniu wartości dla udziałowców
Koncepcja aktywów	Materialne	Niematerialne
Racja bytu	Marketing podnosi zyski	Marketing zwiększa wartość dla udziałowców
Miary skuteczności	Udział w rynku, zadowolenie klientów, zwrot ze sprzedaży i inwestycji	Wartość dla udziałowców; zdyskontowane przepływy gotówkowe netto

Źródło: P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 35.

Przyjęcie koncepcji marketingu wartości niesie z sobą poważne konsekwencje dla firm. Marketing przestaje być postrzegany jako koszt o trudnym do określenia wpływie na wyniki działalności firmy, staje się natomiast elementem tworzenia wartości dla inwestorów (właścicieli). Marketing w pełni staje się funkcją biznesu, marketingowe myślenie dotyka niemal wszystkich aspektów funkcjonowania firm, w tym firm medialnych, zarówno w relacjach wewnętrznych firmy z pracownikami i między pracownikami, jak i w relacjach na zewnątrz (rynek, klienci, konkurenci, regulator itd.). Działania marketingowe zyskują wymiar strategiczny, stając się istotną przesłanką konkurencyjnej rywalizacji.

Dla firm medialnych, w których kluczowym procesem jest komunikowanie, taka orientacja marketingowa wydaje się naturalna – w istocie sankcjonuje ona współdziałanie tych elementów, które niekiedy próbuje się sztucznie rozdzielić, a mianowicie uprawianej w mediach pracy twórczej i rynku. Tworzenie wartości staje się naturalną podstawą działalności firm medialnych, a marketing stara się w tym procesie pomagać, ale w żadnym stopniu nie zastępować podstawowej działalności w dziedzinie tworzenia zawartości zdolnej skupić zainteresowanie czytelników, słuchaczy, widzów lub internautów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Specyfika działań marketingowych, które niewątpliwie zawierają w sobie elementy twórcze, polega na poruszaniu się po obszarach utrwalonej wiedzy, także praktycznej, a więc nie jest czymś improwizowanym. Podstawą wiedzy marketingowej są badania.

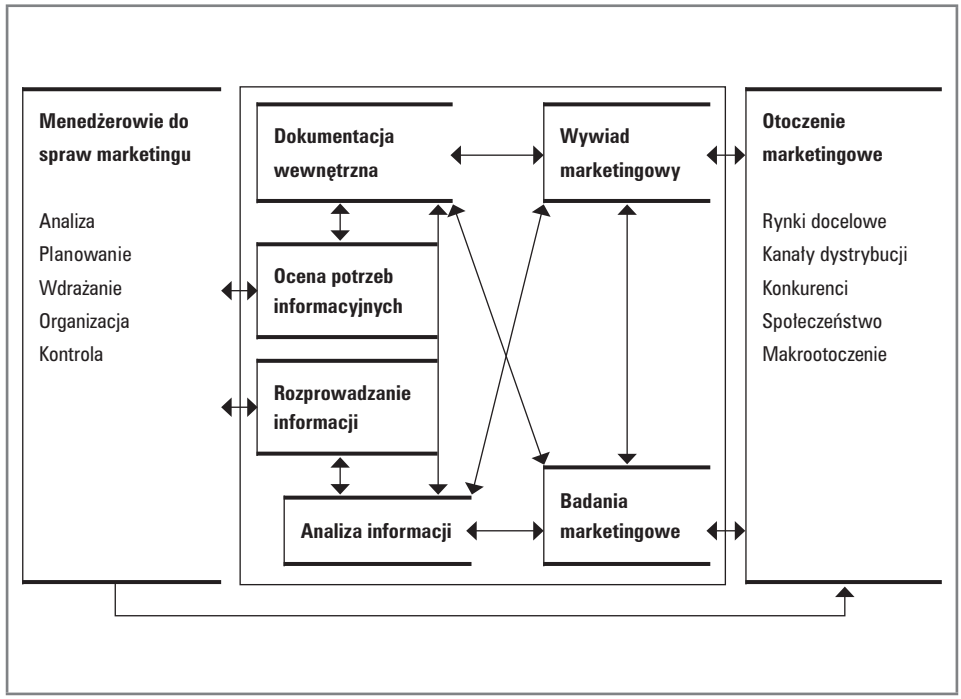
Analizy i badania

Wiedza marketingowa składa się zarówno z doświadczenia i intuicji menedżerów odpowiedzialnych za marketing, jak i – a może nawet przede wszystkim – z systematycznych badań i analiz. W nowoczesnych firmach powstawanie i obieg wiedzy marketingowej tworzą system informacyjny marketingu (SIM).

SIM obejmuje personel oraz wszelkie procedury służące zbieraniu, porządkowaniu, analizie, ocenie i przekazywaniu informacji potrzebnych do podejmowania decyzji. W rutynowej, codziennej działalności menedżerowie posługują się przede wszystkim informacjami wewnętrznymi, które wytwarzane są w różnych elementach struktury organizacyjnej firm. Mogą to być sprawozdania finansowe, raporty ze sprzedaży, informacje o przychodach reklamowych, plany związane z dotychczasowymi lub nowymi produktami. Do marketingu docierają także uwagi zebrane od klientów, na przykład przez działy obsługi (platformy cyfrowe mają często bardzo rozbudowane działy obsługi klienta). Informacje wewnętrzne, jakkolwiek często są stosunkowo łatwo dostępne, nie zawsze odpowiadają potrzebom marketingu (zwłaszcza informacje finansowe w kategoriach rachunkowości mają ograniczoną bezpośrednią użyteczność, jeśli chodzi o potrzeby marketingu), dlatego wymagają przekształceń i dostosowań. Rutynowym źródłem informacji jest również wywiad marketingowy niebędący sformalizowaną techniką gromadzenia informacji, które mogą okazać się przydatne w działalności marketingowej. Spotkania biznesowe, wystawy, targi, konferencje, publikacje, biuletyny, raporty mogą dostarczać wielu sygnałów lub konkretnej wiedzy niezbędnej w codziennej pracy. Wywiad marketingowy może mieć również wymiar niemal sensacyjno-szpiegowski. Na przykład dzieje się tak wtedy, gdy rywalizujące media, gazety lub telewizyjne audycje informacyjne mają, w wyniku świadomych zabiegów, tak zwanych *insiderów*, a więc osoby, które przekazują im informacje o planach konkurencji. Wówczas element konkurencyjnej rywalizacji polega na podkreślaniu pierwszeństwa w poinformowaniu o jakimś ważnym zdarzeniu. Działanie takie jest równie nieetyczne jak wywiad gospodarczy, ale stanowi margines w praktykach marketingowych firm medialnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ilustracja 8.1. System informacji marketingowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 357.

Działania marketingowe dokonywane są zazwyczaj w sposób systematyczny. Typowe postępowanie zakłada przejście przez kilka etapów, z których każdy jest sam w sobie dość obszernym zagadnieniem. Pierwszy etap polega na określeniu problemu, z którym firma ma do czynienia. Ta na pozór prosta czynność może zajmować znaczącą ilość czasu przeznaczonego na badania marketingowe. Definiowanie problemu jest dość złożone, na etapie wstępnym bowiem wymaga rozstrzygnięcia, co jest realnym problemem firmy, a co zaledwie symptomem innego zjawiska. Spadek sprzedaży tytułu prasowego może być problemem dla firmy (i zazwyczaj jest), ale też świadectwem czy przejawem szerszych tendencji i zjawisk występujących w życiu społecznym oraz stylach konsumpcji. Diagnoza pierwszego typu może prowadzić menedżerów wydawnictwa do decyzji dotyczących zmian redakcyjnych, organizacyjnych, rozwoju promocji sprzedaży. Inna definicja problemu w efekcie może zaowocować całkiem innymi rozwiązaniami, jak na przykład rozwój wydań *online*, wzbogacenie kanałów tradycyjnej dystrybucji itd.

Wstępne zdefiniowanie problemu wymaga zwykle konfrontacji z dostępnymi danymi rynkowymi. Na tym etapie menedżer zajmujący się marketingiem stara

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

się dotrzeć do już istniejących danych, badań i analiz rynkowych, informacji, które pozwolą na uzyskanie ogólnego obrazu problemu w relacji do rynku.

Firmy medialne dysponują coraz większą liczbą badań i analiz, z których wiele ma charakter stały, powtarzalny. Media drukowane (dzienniki i czasopisma) prowadzą systematyczne badania czytelnictwa i sprzedaży prasy. W Polsce w zakresie czytelnictwa podstawowe znaczenie mają Polskie Badania Czytelnictwa, realizowane metodą ankiety przeprowadzanej w domach respondentów na próbie ogólnopolskiej, która obejmuje ponad 42 tys. osób[20] w ciągu roku oraz około 170 tytułów prasowych. Badania te mają zarówno charakter ilościowy, jak i jakościowy, a przez korelację z badaniem konsumenckim *Target Group Index* (TGI) dostarczają wielu wartościowych informacji dotyczących czytelnictwa, w tym liczby osób, które czytały ostatnie wydania, poziomu czytelnictwa w poszczególnych dniach tygodnia, czytelnictwa według periodyczności tytułu i wielu innych. Mogą być one analizowane w powiązaniu z zestawem cech społeczno-demograficznych oraz dotyczących konsumpcji około 250 kategorii produktów. Ważnym źródłem informacji dla wydawców prasy są także badania sprzedaży prasy prowadzone przez Związek Kontroli Dystrybucji Prasy (ZKDP), które obejmują tytuły należące do Związku. Badania te są audytowane i nie tylko informują o własnych wynikach, ale także dostarczają wiedzy na temat konkurencji.

Systematycznie są też prowadzone badania słuchalności radia, realizowane metodą odtwarzania podczas wywiadu aktywności respondenta związanej ze słuchaniem radia w dniu poprzedzającym badanie (*day after recall* – DAR). Badania te dostarczają wielu informacji przydatnych w programowaniu radia oraz realizacji kampanii reklamowych, w tym w analizie zasięgów (jaki procent respondentów słuchał radia w ciągu ostatniego tygodnia – zasięg tygodniowy, oraz przez co najmniej kwadrans w dniu poprzedzającym badanie – zasięg dzienny) i wiele innych danych. Badania RadioTrack są realizowane techniką komputerowo wspomaganego wywiadu telefonicznego (CATI); próba ma charakter losowy i obejmuje gospodarstwa domowe posiadające telefon stacjonarny oraz osoby posiadające telefon komórkowy. Struktura próby opiera się na danych demograficznych GUS, próba obejmuje zaś osoby w wieku od 15. do 75. roku życia. Każdego miesiąca jest badanych około 7000 osób[21]. Największymi budżetami dysponują badania oglądalności telewizji, tak zwane badania telemetryczne, które codziennie dostarczają nadawcom telewizyjnym precyzyjne pomiary telewizyjnej publiczności, oparte na kontrolowanym po-

[20] Badania realizuje firma MillwardBrown SMG/KRC na zlecenie spółki Polskie Badania Czytelnictwa, utworzonej przez wydawców należących do Związku Kontroli Dystrybucji Prasy (ZKDP).

[21] www.radiotrack.pl.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

miarze elektronicznym[22]. Dane telemetryczne z dużą dokładnością rejestrują widownię, przynosząc zarazem wiele dodatkowych informacji społeczno-demograficznych. W Polsce panel telemetryczny obejmuje około 1700 gospodarstw domowych, a badaniem są objęci wszyscy domownicy powyżej 4. roku życia. Badanie dotyczy zarówno tradycyjnej telewizji analogowej, jak i naziemnej telewizji cyfrowej oraz satelitarnej. Odpowiednie oprogramowanie dostarcza bardzo precyzyjnych danych o oglądalności oraz umożliwia pozyskiwanie wielu informacji o odbiorcach, a także obliczanie wielu wskaźników służących programowaniu telewizji i działalności reklamowej.

Rosnące znaczenie internetu doprowadziło do powstania standardu Polskich Badań Internetu (PBI), który powstał dzięki współpracy największych portali internetowych. Badania, w pewnym zakresie dostępne w domenie publicznej, informują o liczbie internautów odwiedzających strony, liczbie wizyt i odsłon, czasie trwania wizyty, stronach, wyszukiwarkach i katalogach odsyłających na stronę, słowach kluczowych wpisywanych przez użytkowników oraz o ich rozmieszczeniu geograficznym[23].

Dość często jednak informacje uzyskane ze standardowych badań nie są wystarczające i wówczas konieczne staje się uzyskanie własnych, specyficznych informacji, analiz oraz danych, które będą mogły służyć pomocą w rozwiązywaniu problemu. Pozyskanie tych danych jest zależne od celu, problemu oraz dostępnych środków i wiąże się z wykorzystywaniem wielu metod badawczych, wśród których szczególnie często stosowane są jakościowe lub ilościowe badania ankietowe oraz zogniskowane wywiady grupowe (*focus groups interview* – FGI). Etap przygotowywania i realizacji badań jest niemal równie ważny jak konceptualizacja problemu. Przygotowanie operacyjne i dobór zmiennych przesądzają o tym, jakie dane zostaną otrzymane w wyniku realizacji badań, jak dalece będą one użyteczne przy rozwiązywaniu problemu i opracowywaniu programu działania.

Dla badań marketingowych charakterystyczne jest posiłkowanie się licznymi zmiennymi dotyczącymi stylu życia, stosunku do rozmaitych zagadnień, wzorów konsumpcji, miejsca w strukturze społecznej i zawodowej respondentów. Tego rodzaju zmienne często mają wręcz podstawowe znaczenie dla opracowania odpowiedniej strategii postępowania, są też istotną wskazówką do odpowiedniego zrozumienia uzyskanych danych[24].

Interpretacja uzyskanych wyników, także z zastosowaniem wyrafinowanych metod statystycznych, powinna w ostatecznym wyniku prowadzić do raportu, który może być podstawą oceny i decyzji o charakterze zarządczym. Przebyta

---

[22] W Polsce realizowany jest jeden panel telemetryczny przez firmę AGB Polska (www.agbnielsen.pl).

[23] Badania w Polsce, tzw. Megapanel, realizuje firma Gemius.

[24] A. Łapiński, *Badania mediów dla celów reklamy*, [w:] M. Rydl (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr ODDK, Gdańsk 2001, s. 157–204.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

droga ma doprowadzić do powstania propozycji poradzenia sobie z problemem, do próby jego rozwiązania w sposób najbardziej efektywny. Akceptacja określonego rozwiązania i sposobu działania oznacza nie tylko wdrożenie, lecz także potrzebę obserwacji wyników oraz ocenę skuteczności. Biorąc pod uwagę, że skutki działań marketingowych są najczęściej wynikiem konfrontacji z rynkiem, na którym występuje wiele czynników trudnych do przewidzenia (w tym działania konkurentów, wielość dostępnych ofert programowych i usługowych), menedżerowie marketingu zawsze muszą liczyć się z możliwością niepowodzenia i potrzebą poszukiwania innych rozwiązań, co może oznaczać potrzebę ponownego przebycia opisanej drogi postępowania.

Duże firmy medialne o rozbudowanym portfolio prowadzą dość intensywne i stałe badania marketingowe, angażując stosowne środki. W warunkach fragmentacji popytu realizowanie badań jest niemal koniecznością. Znaczenie fragmentacji popytu wydaje się coraz bardziej istotne. W latach 1990–2002 w Niemczech liczba czasopism specjalistycznych wzrosła o ponad 30%, a ogólnotematyczych spadła o ponad 25%; liczba formatów muzyki rockowej zwiększyła się z ośmiu do więcej niż 150. W tym samym czasie w Wielkiej Brytanii liczba kanałów tematycznych osiągnęła ponad 250 i są one w stanie skupić blisko 25% widowni, chociaż jeszcze w początkach lat 90. udział nielicznych z nich nie przekraczał 2%[25]. W Polsce jest dostępnych ponad 200 kanałów telewizyjnych oferujących program w języku polskim, także w postaci napisów, a kanały tematyczne systematycznie zwiększają swój udział w rynku. W 2013 roku przeciętny udział stacji kablowo-satelitarnych łącznie osiągnął poziom 35–38%. Wpływ fragmentacji popytu na działalność firm medialnych wyraża się w poszukiwaniu nowych strategii konkurowania na rynku, w zainteresowaniu propozycjami niszowymi, w dążeniach konsolidacyjnych.

Fragmentacja popytu jest dobrym przykładem zjawiska, w odniesieniu do którego perspektywa marketingowa wydaje się dogodna, nie wywołuje bowiem poważnych skutków krótkookresowych, ale okazuje się istotna w dłuższym czasie. Niezbędne jest zatem myślenie o produkcie i ofercie w szerszej perspektywie wymykającej się codziennemu, rutynowemu doświadczeniu. Doraźne wpływy ofert niszowych na zmniejszanie się przychodów największych uczestników rynku nie są zbyt silne. Lekceważenie rynków niszowych może jednak negatywnie oddziaływać na poziom satysfakcji dotychczasowych odbiorców oferty firmy medialnej, na ich lojalność i tym samym na zdolność osiągania przychodów w przyszłości.

Kluczowa dla marketingu firm medialnych koncepcja 4C zakłada podejmowanie takich działań, które będą sprzyjały maksymalizacji wartości dla klienta

[25] A. Aris, J. Bughin, *Managing Media Companies. Harnessing Creative Value*, John Wiley and Sons, Ltd., Chichester 2005, s. 118–119.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

(odbiorcy mediów). Dla nowoczesnej firmy medialnej o orientacji marketingowej oznacza to potrzebę nieustannego dostosowywania oferty (portfolio) do zmieniających się potrzeb klientów oraz konieczność rozumienia tego, co klienci uznają za ważne i potrzebne. Utrzymanie lub zwiększenie udziału rynkowego staje się wówczas podstawą osiągania i zwiększania przychodów. Komunikacja marketingowa skierowana jest wtedy na wszystkie elementy rynkowego otoczenia firm medialnych, w tym na audytoria oraz reklamodawców, za pomocą wszystkich dostępnych firmie zasobów, w tym zawartości mediów. Takie postępowanie wydaje się przesłanką rozwoju mediów, których przychody w podstawowym stopniu oparte są na reklamie, takich jak dzienniki, wiele czasopism, radio, usługi internetowe. Wiele mediów jest jednak mniej zależnych od reklam, a bardziej od przychodów pozyskiwanych bezpośrednio od odbiorców. Wśród nich są wydawnictwa książkowe, płatna telewizja i kanały, czasopisma specjalistyczne dostępne w prenumeracie. Dla ich rozwoju biznesowego kluczowe wydaje się analizowanie modeli biznesowych, systemów prenumerat, opłat za korzystanie z usług (telewizji kablowych i płatnych), a zarazem pamiętanie o potrzebach odbiorców[26]. Poważnej weryfikacji wymaga na przykład dość rozpowszechnione przekonanie, że prywatne telewizje utrzymują się z reklam. W Polsce w latach 2007–2013 wystąpiło zjawisko swoistej „prywatyzacji" abonamentu, polegające z jednej strony na tworzeniu atmosfery, także politycznej, kwestionującej abonament dla mediów publicznych, a z drugiej na jednoczesnym rozwoju płatnych systemów telewizji komercyjnych (platform cyfrowych), opartych przede wszystkim na abonamencie. W strukturze przychodów Cyfrowego Polsatu ponad 65% przychodów pochodzi od klientów indywidualnych, zaledwie 26% zaś z reklamy i sponsoringu. Tej migracji do prywatnego abonamentu towarzyszyło rosnące obciążenie gospodarstw domowych wydatkami na telewizję[27].

Tendencja do rozwoju ofert niszowych, często wynikająca z badań marketingowych, prowadzi do realizowania jednej ze strategii marketingowych polegających na segmentacji rynku. Celem segmentacji jest wyłonienie grup konsumentów reagujących w podobny sposób na określony zestaw bodźców marketingowych[28]. Segmentacja, co do swej istoty, wydaje się pozostawać w pewnej sprzeczności z ideą mediów jako środków masowego komunikowania. Zwrot w kierunku segmentacji ma dla firmy medialnej charakter strategiczny. Segmentacja wyodrębnia rynki i staje się dla firm medialnych podstawą wyodrębnienia rynków docelowych. Proces ich wyboru jest w istocie oceną ich potencjalnej atrakcyjności, często postrzeganej z perspektywy reklamodawców. Dla firmy medialnej segmentacja oznacza zmianę perspektywy w ocenie wyników

[26] *Ibidem*, s. 122–123.

[27] Według miary średniego przychodu na abonenta (*average revenue per user* – ARPU) komercyjny abonament był blisko trzykrotnie wyższy niż ustawowy abonament radiowo-telewizyjny.

[28] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *op. cit.*, s. 138.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

czytelnictwa lub oglądalności z myślenia o tym, jak dotrzeć do jak największej liczby odbiorców, do skupienia uwagi na tym, jak zdobyć największą liczbę tych, którymi zainteresowani są reklamodawcy. Segmentacja prowadząca do masowego wyodrębnienia podstawowych grup komercyjnych odbiorców mediów stała się niemal autonomicznym elementem kształtowania podaży przez media, zwłaszcza telewizje, które znaczną część kontraktów reklamowych rozliczają w postaci udziałów w publiczności (*share*) i zasięgu (*reach*) w grupach wiekowych od 16. do 49. roku życia. Ten reklamowy standard, którego intelektualną podstawą był wielokrotnie kwestionowany tak zwany raport McKinseya na temat seksualności Amerykanów, skłonił środowiska reklamy do uznania, że przedział wiekowy 16–49 lat łączy się z największymi potrzebami konsumpcyjnymi szerokich kręgów odbiorców, co oznacza, że osoby w tym wieku są najlepszą grupą komercyjną dla działań marketingowych i reklamowych. Standard ten w wielu krajach utrzymuje się pomimo wydłużania się średniej długości życia, poprawy stanu zdrowia, wydłużonej aktywności zawodowej i zmian w strukturze demograficznej społeczeństw. W Polsce grupa osób w wieku 16–49 lat nie reprezentuje nawet 50% populacji. W niektórych krajach zdecydowano się na poszerzenie grupy komercyjnej (na przykład we Włoszech do 54. roku życia). Ma to istotne znaczenie, grupa komercyjna stała się bowiem swoistą „walutą" rynku telewizyjnego.

Dla firm medialnych i rozwoju ich portfolio rodzi to pewne następstwa: „media zazwyczaj dają reklamodawcom to, czego oni oczekują, i odpowiadają zainteresowaniom «demograficznie» pożądanych audytoriów. Jeśli cokolwiek, to właśnie owa rynkowa orientacja może być określona jako elitarna, ponieważ faworyzuje tych, którzy mają pieniądze. Pomimo istnienia wielkiej liczby możliwości dynamika medialnego biznesu zwykle ogranicza wybór audytorium do wariantów kilku zyskownych formuł rozwijanych w celu zaspokojenia potrzeb reklamodawców [...]"[29]. Segmentacja, jakkolwiek zrozumiała w świetle tendencji występujących na rynku, nie jest zatem w perspektywie podstawowych celów, jakim służą firmy medialne, procesem obojętnym. Ujawnione oczekiwania odbiorców często rodzą skłonność do oferowania prostej rozrywki, rozrywkowej informacji i innych form dalekich od poważnej perspektywy społecznej odpowiedzialności mediów.

Należy jednak zauważyć, że głównym zadaniem marketingu jest zwracanie uwagi odbiorców na firmy medialne oraz ich produkty i usługi. Badania marketingowe dostarczają wprawdzie wiedzy, ale nie kreują bezpośrednio zawartości oferowanej przez firmy medialne, pozwalają zadawać pytania i udzielać odpowiedzi, ale nie wskazują, jak coś ma być zrobione, a więc jaka ma być zawartość.

[29] D. Croteau, W. Hoynes, *The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest*, Pine Forge Press, Thousand Oaks 2001, s. 152.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Wiele firm medialnych jest silnie uzależnionych od przychodów z reklamy, co sprawia, że istotna część aktywności marketingowej skupia się wokół reklamy i jej efektywności. W praktyce wypracowanych zostało kilkadziesiąt wskaźników pomiaru efektywności działań reklamowych realizowanych za pośrednictwem mediów, istnieją też pewne standardy, które ułatwiają wstępną ocenę różnych mediów[30].

Tabela 8.2. Podstawowe wskaźniki efektywności reklamowej

Wskaźnik	Objaśnienie
GRP	*Gross Rating Point* – punkt ratingowy; miernik brutto widowni telewizyjnej będący sumą ratingów poszczególnych audycji, liczony dla kampanii reklamowej. Rating to procent grupy docelowej oglądającej dany program
CPT	*Cost Per Thousand* – koszt pozyskania tysiąca odbiorców komunikatu reklamowego
CPP	*Cost Per Point* – koszt pozyskania jednego procenta grupy docelowej
Affinity Index	Wskaźnik dopasowania, medium (np. audycji, tytułu prasowego) do grupy docelowej

Źródło: opracowanie własne.

Standardy te istotnie wpływają na ekonomiczną sytuację mediów i ich zdolność osiągania przychodów. Porównania wskaźnikowe najczęściej nie uwzględniają jakościowych elementów związanych z podstawową zawartością mediów, a próby zmiany standardów są często skazane na niepowodzenie.

Cena jest jednym z elementów kompozycji marketingowej (w nowszych ujęciach tym elementem jest koszt dla klienta), który również wymaga analiz. Przede wszystkim są to analizy skupione wokół pewnych aspektów kosztowych. Jedną z najczęściej stosowanych analiz jest analiza progu rentowności (*break-even analysis*), której celem jest określenie punktu, na przykład wielkości sprzedaży, po której osiągnięciu przedsięwzięcie zacznie przynosić zysk lub pokryje koszty[31]. Tego rodzaju analiza wymaga znajomości kosztów stałych (tych, które w krótkim czasie nie zmieniają się wraz ze zmianami wielkości produkcji) oraz zmiennych (zależnych od wielkości produkcji i sprzedaży). W produkcji wydawniczej wytworzenie większej liczby książek, nakładu gazet lub czasopism pociąga za sobą wzrost kosztów papieru i druku. W mediach elektronicznych wzbogacenie oferty o kolejne pozycje programowe (audycje) może pociągać za sobą wzrost zarówno kosztów stałych (nowy personel), jak i zmiennych (eksploatacja studia lub sprzętu reporterskiego). Podział tych kosztów nie jest oczywisty, ponadto w pewnych przypadkach koszty stałe

[30] A. Łapiński, *op. cit.*, s. 187–201.

[31] J.G. Siegel, J.K. Shim, S.W. Hartman, *Przewodnik po finansach. 201 narzędzi podejmowania decyzji dla menedżerów*, PWN, Warszawa 1995, s. 82–85.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

są takie tylko w stosunku do pewnego zakresu wielkości produkcji. Można ustalić próg rentowności na kilka sposobów, ale jeden z często stosowanych polega na obliczeniu liczby jednostek, które trzeba sprzedać, aby możliwy był zwrot kosztów (jest to iloraz kosztów stałych podzielonych przez różnicę między ceną a kosztami zmiennymi). Dla marketingu tego rodzaju analiza ma znaczenie przede wszystkim wtedy, gdy podejmowana jest nowa działalność (portfolio) lub zrealizowana ma być kampania marketingowa (reklamowa). Pytanie, na które menedżer musi w tym kontekście odpowiedzieć, brzmi: Czy koszty poniesione na kampanię marketingową będą usprawiedliwione wzrostem sprzedaży? Firma medialna dzięki tego typu analizie może ponadto ustalić skalę ryzyka operacyjnego związanego z określonym działaniem i ponoszonymi nakładami.

Tworzenie portfolio wiąże się często z wyborem określonego projektu spośród wielu możliwych. W podejmowaniu stosownej decyzji przez menedżera pomocna może się okazać tak zwana analiza porównawcza albo krzyżowa (*crossover analysis*). Jej podstawowym celem jest możliwość porównania dwóch wariantów projektu. Analiza pomaga ustalić, kiedy wartość projektów się zrównuje, przy założeniu, że w punkcie wyjścia projekty mają różne koszty. Wartość wskaźnika ustala się jako iloraz różnicy kosztów stałych obu wariantów do różnicy ich kosztów zmiennych. Otrzymana wielkość jest wartością, po której przekroczeniu jeden projekt jest bardziej efektywny kosztowo od drugiego. Taką wielkością może być poziom sprzedaży lub średnia oglądalność różnych audycji. Oznacza to, że poniżej określonej wielkości pierwszy projekt jest tańszy, a powyżej – tańszy jest drugi projekt[32]. Taka analiza nie powinna mieć jednak zawsze charakteru przesądzającego, nie uwzględnia bowiem czynników o charakterze jakościowym, co w przypadku firm medialnych i projektów marketingowych także jest bardzo ważne.

Stosunkowo prostym narzędziem menedżera marketingu może być analiza typu koszty–zyski, która najogólniej polega na porównaniu zdyskontowanej wartości zysków i kosztów (o dyskoncie wartości więcej w rozdziale 7). Jeśli iloraz dyskonta zysków do dyskonta kosztów jest większy niż 1, projekt wstępnie wart jest realizacji.

Analizy marketingowe w szerokim zakresie korzystają z teorii ekonomii, a wiedza ekonomiczna stanowi istotny element edukacji menedżera zajmującego się marketingiem[33].

---

[32] D.F. Herrick, *Media Management in the Age of Giants*, Iowa State Press, A Blackwell Publishing Company, Oxford 2003, s. 277–278.

[33] T. Kowalski, B. Jung, *op. cit.*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Zarządzanie marką

Dla nowocześnie pojmowanego marketingu realizowanego w firmach medialnych jednym z największych wyzwań jest uczestnictwo i wywieranie wpływu na strategię konkurencyjną oraz zarządzanie marką (lub wieloma markami) firmy. Problem ten wydaje się szczególnie ważny ze względu na zmiany dokonujące się na rynku mediów, przede wszystkim znaczące poszerzenie możliwości wyboru dla klientów. Sytuacja obfitości wyboru, w której klient jest konfrontowany z dużą liczbą dostępnych produktów i usług medialnych, wymaga od firm medialnych szczególnego wysiłku, aby to właśnie ich oferta stała się przedmiotem wyboru. Elementy identyfikujące ofertę w świadomości odbiorców mediów mają znaczenie coraz bardziej podstawowe. Cechą charakterystyczną dóbr medialnych jest przy tym ich „doświadczalny charakter", a więc fakt, że odbiorca nie może ocenić jakości oferowanego mu dobra medialnego, zanim z niego nie skorzysta. Jednym z istotnych czynników ułatwiających podjęcie decyzji jest marka produktu (medium) lub dostawcy (firmy medialnej) oraz związane z nią skojarzenia, obrazy i oczekiwania[34].

Rozwój i podtrzymanie marki są tradycyjnie elementami działalności marketingowej. Marka firmy jest jej podstawową wartością opiniotwórczą, a zarazem stanowi pewną obietnicę dodatkowych korzyści dla klienta, których nie oferują konkurenci[35]. Dzięki markom powstaje specyficzna więź łącząca klienta z ofertą firmy medialnej. Marka powstaje i rozwija się zazwyczaj w dłuższym czasie, dlatego zarządzanie nią staje się ciągłym procesem marketingowym.

W zarządzaniu marką dóbr medialnych niezbędne jest uwzględnienie pewnych cech specyficznych, które wynikają z ich niematerialnego charakteru, tymczasowości, możliwości grupowego (zbiorowego) odbioru oraz podejmowania przez odbiorców decyzji na podstawie oceny poszczególnych, partykularnych produktów (jak na przykład konkretna książka, film lub nagranie). Ponadto aż do lat 90. XX wieku media działały na względnie osobnych, odseparowanych rynkach, a granice między nimi były dość oczywiste[36]. Jednak właśnie na tym polu dokonały się radykalne zmiany. Na rynku swój wpływ zaznaczył proces konwergencji, w którego wyniku oferuje się wspólną cyfrową płaszczyznę technologiczną wszystkim mediom; powstał internet; radykalnie zwiększyła się dostępna oferta. Strategia różnicowania z zastosowaniem wszystkich dostępnych kanałów dystrybucji stała się niemal mantrą menedżerów w firmach

---

[34] S.M. Chan-Olmsted, *Competitive Strategy for Media Firms. Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2006, s. 57–58.

[35] P. Doyle, *op. cit.*, s. 260.

[36] W.S. McDowell, *Issues in Marketing and Branding*, [w:] A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M. Wirth, *Media Management and Economics Handbook*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2006, s. 229–250.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

medialnych. Marka i świadome nią zarządzanie mogą być niezwykle ważnymi czynnikami oddziaływania na wybory dokonywane przez klientów mediów przez wywoływanie pożądanych skojarzeń i oczekiwań w stosunku do ofert medialnych. Zarządzanie marką staje się zatem szansą na różnicowanie, może też w znacznym stopniu ten proces wspomagać.

W stosunku do marki funkcjonują dwa na pozór bliskie pojęcia: „tożsamość marki" oraz „wizerunek marki". Istotą tożsamości marki jest to, że decyduje o niej sama firma medialna, a więc składają się na nią informacje, które firma wysyła do klientów. W tożsamości marki zawarte są zarówno elementy materialne, na przykład nazwa, symbole, znaki graficzne (i stosowne, zaakceptowane przez firmę połączenie tych elementów), jak i elementy niematerialne, symboliczne, wyróżniające markę na tle innych, wywołujące pewien unikalny zestaw skojarzeń tego, czym marka ma być dla klientów[37]. Tożsamość marki powinna odpowiadać pewnym cechom, jakkolwiek poglądy na ten temat są bardzo zróżnicowane. Proponuje się trzy cechy podstawowe, takie jak: trwałość (niezmienność w dłuższym czasie), wewnętrzna spójność oraz realizm (rozumiany jako opozycja wobec idealizmu lub oportunizmu)[38]. Tendencje globalizacyjne wielu firm przyczyniły się do stworzenia innego katalogu pożądanych cech tożsamości marki – powinna ona zapadać w pamięć, mieć sens, być w sensie geograficznym i kulturowym możliwa do transferu, mieć zdolność adaptacji oraz podlegać prawnej i konkurencyjnej ochronie[39]. Wiele firm medialnych dzięki swoim markom jest szeroko rozpoznawalnych w skali globalnej, na przykład CNN, BBC, MTV, „Financial Times", „Playboy", „The Economist".

Wizerunek marki odnosi się do świadomości klientów firm, a więc odpowiada temu, jak klienci interpretują sygnały wysyłane do nich na temat marki. Wizerunek marki można zatem określić jako pewien zbiór opinii i przekonań klientów o atrybutach posiadanych przez markę.

Między tożsamością a wizerunkiem mogą zachodzić istotne różnice, a odbiorcy mogą postrzegać firmę medialną lub medium inaczej, niż chciałyby one być postrzegane. W tej sytuacji firma może albo pogodzić się z tym stanem, jeśli z pewnych powodów sytuacja jest dla niej korzystna, albo dążyć do zmiany wizerunku w pożądanym kierunku.

W zarządzaniu marką firmy medialnej początkiem wszelkich działań jest stworzenie odpowiedniej świadomości marki, a więc określonego poziomu, w jakim docelowe audytorium jest zdolne odróżnić lub zidentyfikować daną markę pośród innych. Klienci codziennie stykają się z wieloma tysiącami nazw

---

[37] S.M. Chan-Olmsted, *op. cit.*, s. 60.

[38] J.N. Kapferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1992.

[39] K.L. Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and, Managing Brand Equity*, Prentice-Hall, New York 1998.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

występującymi na rynku. Wiele z nich umyka ich uwagi, inne zapamiętują. W praktyce marketingowej stosuje się najczęściej trzy wskaźniki świadomości marki[40].

Wskaźnik spontanicznej świadomości marki (*unaided brand awareness*) określa, jaki procent respondentów wymienia spontanicznie daną markę przy pytaniu o daną kategorię produktów lub usług. Znaczenie tego wskaźnika jest duże – przyjmuje się, że marka o wysokim wskaźniku spontanicznej świadomości istotnie wpływa na sytuację wyboru, jest bowiem jedną z pierwszych, które klientowi przychodzą na myśl, gdy chce skorzystać z jakiegoś produktu lub usługi medialnej. Firmy medialne intensywnie prowadzące działania reklamowe i *public relations*, które budują swoją pozycję i wizerunek, są zazwyczaj bardzo zainteresowane zmianami wartości tego wskaźnika.

Wskaźnik wspomaganej świadomości marki (*aided brand awareness*) informuje z kolei, jaki procent respondentów wskazał na daną markę spośród listy marek w danej kategorii. Ten wskaźnik informuje, że jakkolwiek klient nie zawsze potrafi spontanicznie przypomnieć sobie daną markę, to jednak w sytuacji wyboru może na nią zwrócić uwagę, jest mu bowiem znana. Wskaźnik ten przyjmuje zawsze wartości wyższe od wskaźnika spontanicznej znajomości, ale im bliższe są obie wartości, tym bardziej marka jest utrwalona w świadomości potencjalnego klienta. Z kolei duża rozbieżność wskazuje, że marka wyraźnie ustępuje konkurencji.

Ostatni wskaźnik to pierwsza wymieniona marka (*top of mind brand awareness*). Poziom wskaźnika informuje, jak często dana marka jest wymieniana jako pierwsza, co pośrednio zdaje się odpowiadać jej czołowej roli w świadomości klientów.

Dla firm medialnych poziom świadomości marki ma znaczenie trudne do przecenienia. Dla menedżera firmy medialnej – zwłaszcza nowej lub oferującej nowy produkt albo usługę – wytworzenie świadomości marki jest elementarnym warunkiem powodzenia całego projektu. W nowych przedsięwzięciach znaczna część kosztów jest związana z marketingiem i budowaniem świadomości marki; w firmach internetowych na tego typu wydatki przeznacza się do 90% środków kapitałowych[41].

Ze świadomością marki wiąże się koncepcja oczekiwań wobec niej, która odnosi się do formułowanej przez klientów ogólnej oceny marki na podstawie ich doświadczeń lub w wyniku działań marketingowych.

Koncepcja „użytkowania i korzyści" może być kluczem do oceny znaczenia marki przez firmę medialną. Zgodnie z tą koncepcją odbiorcy mediów

---

[40] R. Kozielski, J. Pogorzelski, M. Dziekoński, *Komunikacja marketingowa*, [w:] R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 285–301.

[41] L.S. Ha, R.J. Ganahl III (red.), *Webcasting Worldwide. Business Models of an Emerging Global Medium*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

korzystają z nich w sposób celowy, dążąc do osiągnięcia określonych korzyści, a bodźcem do ich aktywności są ich potrzeby. Ludzie, korzystając z mediów, są świadomi własnych zainteresowań i motywów oraz przypisują przekazom własne znaczenia[42]. Marka firmy medialnej oraz jej świadomość mogą być istotnymi czynnikami wstępnego wyboru dokonywanego przez odbiorców, zwłaszcza że firmy medialne, reklamując się, oferują pewne dodatkowe korzyści. Na przykład CNN zapewnia: *Be the first to know* („Wiedzieć jako pierwszy"), BBC World – *Putting News First* („Przedstawić wiadomość jako pierwszy"), TVN zaś, że jest „programowo najlepsza". Z kolei MTV odwołuje się do młodości – *The 360 degree MTV experience – youth lifestyle entertainment* („MTV – doświadczane na 360 stopni – młodzieżowy styl rozrywki")[43].

Wytworzenie silnej, rozpoznawalnej i preferowanej przez odpowiednio licznych klientów marki jest wstępnym warunkiem jej ewentualnego poszerzenia, a więc użycia na potrzeby nowych produktów i usług. W warunkach tworzenia portfolio w firmie medialnej możliwość poszerzania czy też rozciągania marki ma ogromne znaczenie. Poszerzanie marki może polegać na tworzeniu pewnej linii produktów w ramach jednej branży. Tak na przykład postępują nadawcy telewizyjni, uruchamiając kolejne kanały tematyczne, ale w ramach grupy pod wspólną częścią nazwy. Z poszerzaniem marki odbiorcy stykają się między innymi przy tak zwanych kontynuacjach (*sequel*) popularnych filmów lub serialach telewizyjnych czy seriach książek. Poszerzanie marki w warunkach silnej konkurencji rynkowej wydaje się w wielu przypadkach właściwą strategią postępowania firm medialnych, które – korzystając z marki – do pewnego stopnia dyskontują jej wartość w stosunku do nowego produktu lub usługi.

Firmy medialne mogą również, realizując strategię poszerzania marki, oferować portfolio marek, a więc zestawy produktów w jednej lub wielu kategoriach, skierowane do różnego typu i wielkości segmentów rynkowych. Zarządzanie portfolio marek wymaga szczególnych kwalifikacji menedżerskich, ponieważ może wystąpić zjawisko tak zwanej kanibalizacji jednych marek przez inne. Z tego powodu firma medialna oferująca wiele produktów musi obserwować nie tylko ich rynkowe udziały i wielkość sprzedaży, ale także tendencje w pozycjonowaniu się poszczególnych marek.

Programy zarządzania marką w podstawowym sensie obejmują organizowanie, planowanie, obserwację oraz ocenę materialnych i niematerialnych elementów tworzących markę. Menedżer odpowiedzialny za ten proces musi odpowiadać za formułowanie komunikatów skierowanych do klientów (odbiorców) marki, rozwijać na różnych poziomach relacje z klientami, uczestniczyć

[42] M. Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2001, s. 363–364.

[43] M. Tungate, *Media Monoliths. How Great Media Brands Thrive and Survive*, Kogan Page, London 2004, s. 9–38.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

w konfigurowaniu portfolio marek oraz alokacji zasobów związanych z ich utrzymaniem i rozwojem[44].

Ograniczeniem w zarządzaniu marką jest stan świadomości menedżerów firm medialnych, którzy postrzegają zadanie z tym związane przede wszystkim w wymiarze doraźnym, taktycznym, jako element promocji sprzedaży, nie zaś jako zadanie o wymiarze strategicznym[45]. W przypadku dóbr medialnych takie podejście jest całkowicie nieuzasadnione. Marka lub portfolio marek to często jedyny rodzaj wartościowych aktywów, które firma medialna posiada, choć niekoniecznie w rozumieniu księgowego.

Wzbogacanie marki, przemyślana strategia jej rozszerzania oraz odpowiednie zarządzanie portfolio marek kształtują warunki brzegowe do wytworzenia elementów przewagi konkurencyjnej firm medialnych, to zaś stanowi podstawę tworzenia wysokiej wartości dla udziałowców. Zmiany, które dokonują się w zachowaniach odbiorców (klientów) mediów, a zwłaszcza zwiększone możliwości wyboru oraz wielorakie kanały dostępu do zawartości oferowanej przez media, zmuszają firmy medialne do myślenia o marketingu jako o systemie tworzenia więzi z odbiorcami.

Przy takim ujęciu problemu marketing i komunikacja marketingowa nie są jedynie wybranymi funkcjami spośród wielu funkcji w zarządzaniu organizacją. Marketing staje się funkcją zarządzania, która powinna przenikać w firmach medialnych wszystkie elementy ich struktury i organizacji.

[44] S.M. Chan-Olmsted, *op. cit.*, s. 69–70.

[45] S.M. Chan-Olmsted, Y. Kim, *Perception of Branding Among Television Station Managers: An Explanatory Analysis*, „Journal of Broadcasting & Electronic Media" 2001, Vol. 45(1), s. 75–91.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

9

Strategie i wizje

Aby przetrwać, firmy medialne muszą się zmieniać. Ten wątek stanowi istotną część rozważań zawartych w rozdziale 2. Zmiany w firmach dokonują się zazwyczaj w dwóch podstawowych perspektywach: doraźnej – o charakterze taktycznym, oraz strategicznej. W dalszej części książki uwaga zostanie skoncentrowana na zagadnieniach strategicznych, a przede wszystkim omawiane będą rozmaite prognozy i oczekiwania dotyczące poszczególnych branż mediów.

Menedżerowie skupieni na rozwiązywaniu codziennych problemów powinni mieć wizję miejsca, roli i pozycji ich firmy medialnej za lat pięć, dziesięć, a może nawet piętnaście. To wybieganie myślą w przyszłość jest naturalne, ale w obecnej sytuacji mediów staje się po prostu koniecznością. Zaniechanie w tym aspekcie zarządzania w mediach prowadzi zazwyczaj do niepożądanych skutków.

Punktem wyjścia do formułowania obecnych w literaturze przedmiotu koncepcji i prognoz są poglądy oraz oczekiwania związane ze zmianami w systemach komunikowania. Wyznaczają one najbardziej ogólny kontekst do analiz poszczególnych mediów.

Ujęcie branżowe także wymaga pewnego wyjaśnienia, wydaje się bowiem pozostawać w sprzeczności z tendencją do zacierania się granic między poszczególnymi rodzajami mediów. Podziały branżowe zdają się tracić na znaczeniu, a proces konwergencji mediów przybliża do siebie wszystkie formy medialne, ale to historyczne korzenie poszczególnych firm medialnych stawiają przed niemal wszystkimi konieczność dokonywania wyborów dotyczących przyszłości w cyfrowym otoczeniu. Historia rozwoju mediów zdaje się wskazywać, że – niezależnie od podobieństw i wywierania wpływu przez nowe formy medialne na starsze – odrębności pozostają. Ujęcie branżowe jest ponadto pewnym odbiciem rzeczywistości, z którą mają do czynienia menedżerowie w firmach medialnych. Poprzednie rozdziały dotyczyły zadań, funkcji i analiz wspólnych dla praktycznie wszystkich firm medialnych, w niniejszym zaś zostanie podjęta próba zawężenia pola obserwacji. Jak trafnie zauważył R. Picard, zbyt wiele firm próbuje sprzedawać produkty i usługi pochodzące z XIX i XX wieku w wieku XXI, jakby nie dostrzegając zmian, które dokonują się w środowisku

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

społecznym, a wysiłek wkładany w obronę tradycyjnych pozycji często jest wysoce nieefektywny wobec korzyści, jakie można osiągnąć, wychodząc naprzeciw rozwojowi technologii cyfrowej[1].

Firmy medialne w XXI wieku

Formułowanie oczekiwań dotyczących przyszłości zawiera w sobie oczywisty element ryzyka. Brak prognozowania utrudnia formułowanie planów rozwojowych i podejmowanie decyzji, których skutki będą widoczne dopiero po pewnym czasie. Jednym z podstawowych elementów koncepcji wybiegających w przyszłość jest analiza wydarzeń z przeszłości i obserwacja zmian, które postępowały w mediach na przestrzeni wieków.

Można oczekiwać, że zmiany w komunikowaniu masowym będą – w najbardziej ogólnym sensie – pochodną zmian społecznych. W połowie lat 90. XX wieku na użytek analiz hipotezy względnej stałości wydatków na media sformułowana została koncepcja pluralizmu strukturalnego. Pluralizm strukturalny został określony jako stopień zróżnicowania instytucjonalnego oraz grup interesu[2]. Koncepcja ta nawiązuje do szerszego zjawiska, jakim jest narastające zróżnicowanie strukturalne (społeczne), które wyraża się w rosnącej liczbie grup i organizacji w społeczeństwie oraz zwiększającej się kompleksowości życia współczesnych społeczeństw. Jednym z przejawów tego zjawiska jest zwiększający się podział pracy, który obejmuje nie tylko sferę gospodarki, ale także wszystkie aspekty życia społecznego (w tym różnego rodzaju działalność non profit). Dla firm medialnych to zwiększające się strukturalne zróżnicowanie ma istotne następstwa. Wraz z rosnącym strukturalnym zróżnicowaniem społeczeństwa wzrasta zapotrzebowanie na informację, wiedzę i komunikowanie, co z kolei przyczynia się do powstawania nowych firm medialnych.

Procesami istotnie wspomagającymi to zapotrzebowanie są uprzemysłowienie oraz urbanizacja. Wpływ tego pierwszego jest dość oczywisty i widoczny w praktyce funkcjonowania mediów, w tym rynku reklamy. Nowe produkty i usługi wymagają wspomagania ze strony efektywnych kanałów komunikowania, te zaś są oferowane przez coraz liczniejsze media. Wpływ urbanizacji wynika z dążenia mediów do zaspokojenia szerokiego spektrum potrzeb i uczestnictwa w rozwiązywaniu problemów wymagających współpracy wielu stron. Elity polityczne, odpowiedzialne za rozwiązywanie problemów, potrzebują nie tylko

[1] R.G. Picard, *Mapping Digital Media: Digitization and Media Business Model*, „Open Society Foundations", July 2012.

[2] D.P. Demers, *Relative Constancy Hypothesis, Structural Pluralism, and National Advertising Expenditures*, „Journal of Media Economics" 1994, Vol. 7(4), s. 32.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

informacji i współpracy, ale także wsparcia dla swoich działań oraz pewnej legitymizacji zakładającej współudział obywateli (opinii publicznej) w rozwiązywaniu ważnych problemów w życiu zbiorowości. Na wielkomiejskich rynkach będących obiektem coraz bardziej wyrafinowanych strategii marketingowych postępuje coraz większa segmentacja rynku, a wraz z nią specjalizacja produkcji i usług. Niemal każdy może stać się zawodowcem, specjalistą od czegoś (*professionalization of everyone*)[3]. Następuje proces już nie tylko fragmentacji rynku, lecz także fragmentacji społeczeństwa. Specjalizacja w wyniku rosnącego podziału pracy sprzyja rozwojowi komunikowania na różnych poziomach: od wewnętrznego, specjalistycznego, realizowanego w ramach wielkich struktur i organizacji, przez szerszy poziom segmentów rynkowych, po komunikowanie masowe na poziomie najszerszym (do globalnego włącznie). Wzrost masowych mediów na skalę globalną, w tym internetu, jest odpowiedzią na globalizację rynków oraz zapotrzebowanie na informację integrującą rozproszone biznesy i organizacje[4].

Narastające zróżnicowanie powoduje, że w zawartości mediów pojawiają się różne perspektywy i idee, a zarazem przyczynia się do większej tolerancji wobec odmienności, umacniając tym samym proces strukturalnego zróżnicowania społecznego. Ponadto systemy społeczne łatwiej radzą sobie z potencjalnymi konfliktami interesów, sprzyjając wczesnemu ujawnianiu się różnic i problemów.

Zróżnicowanie strukturalne wyjaśnia wiele zjawisk zachodzących w mediach, w tym przyczyny zmniejszania się publiczności mediów uniwersalnych, takich jak telewizje naziemne czy dzienniki. Najbardziej istotną konsekwencją strukturalnego zróżnicowania jest dla menedżera w firmie medialnej przekonanie, że w dłuższym okresie będzie utrzymywał się rosnący popyt na media różnego rodzaju.

W miarę postępów globalizacji rynków, niezależnie od licznych fuzji i przejęć (*mergers and acquisitions*), można oczekiwać, że będzie zwiększała się liczba globalnych lub międzynarodowych korporacji medialnych, a ekspansja międzynarodowa stanie się coraz ważniejszą strategią rozwojową mediów. Dotychczasowe doświadczenie globalizacyjne i międzynarodowe firm medialnych wskazuje, że ich rozwój dokonuje się zgodnie z pewnymi fazami, a szczególnie, że w celu ograniczenia ryzyka będą one podejmowały wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*) z partnerami lokalnymi[5]. Proces zwiększania się liczby firm medialnych nie będzie dotyczył tylko wielkich korporacji, ale też mniejszych

[3] H.L. Wilensky, *The Professionalization of Everyone*, „American Journal of Sociology" 1964, Vol. 70, s. 137–158.

[4] D.P. Demers, *History and Future of Mass Media. An Integrated Perspective*, Hampton Press Inc., Cresskill, New Jersey 2007, s. 343.

[5] W.L. Patrick, *Business Challenges*, [w:] P.B. Orlik, S.D. Andersen, L.A. Day, W.L. Patrick, *Exploring Electronic Media: Chronicles and Challenges*, Blackwell Publishing, Malden 2007, s. 251.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

przedsięwzięć, które z powodzeniem będą wykorzystywały możliwości nowych technologii na rynkach specjalistycznych. Procesowi temu nie uda się zapobiec przez działania regulacyjne na poziomie krajowym, i to nie tylko z powodów politycznych (rządy są w takich przypadkach oskarżane o próby ingerencji i kontroli nad mediami), ale przede wszystkim rynkowych (na rynkach będzie wiele alternatywnych sposobów zaspokajania informacyjnych i rozrywkowych potrzeb odbiorców mediów).

Cechą szczególną globalnych i transnarodowych korporacji medialnych w warunkach strukturalnego pluralizmu będzie najprawdopodobniej oferowanie coraz większej liczby i w coraz szerszym zakresie produktów oraz usług informacyjnych i rozrywkowych. Rozwój i wzrost będą następowały przez specjalizację, jak również przez łączenie pewnych segmentów rynkowych w większe całości. Segmentacja rynku, wsparta marketingiem skierowanym do grup docelowych, będzie w tych okolicznościach istotnym warunkiem komercyjnego powodzenia firm medialnych[6].

Jakkolwiek można oczekiwać rozwoju transnarodowych korporacji medialnych, które będą oferowały zawartość docierającą do rosnącej liczby klientów, to zarazem indywidualna zdolność każdej z nich do kontrolowania obiegu informacji będzie coraz mniejsza. Totalitarne systemy komunikowania z pełną kontrolą informacji wydają się odchodzić bezpowrotnie w przeszłość. Nawet największe korporacje nie będą miały takiej kontroli i udziału w rynku, jakimi dysponowały na przykład media państwowe w wielu krajach Europy, zanim rozpoczął się proces deregulacji. Klienci mediów będą mogli dokonywać wyboru z prawdziwego rogu obfitości dóbr medialnych. Elementem ograniczającym wpływy wielkich korporacji będą niewątpliwie internet i serwisy WWW, które już wywierają znaczący wpływ na prasę codzienną, przemysł filmowy, muzyczny i praktycznie wszystkie inne media. Narzędzia, takie jak blogi stają się instrumentem kontroli władzy mediów, ale też władzy politycznej (na przykład YouTube i kampanie wyborcze). W dążeniu do zdobycia i zachowania przewagi konkurencyjnej firmy medialne będą obecne w wielu coraz bardziej wyspecjalizowanych segmentach rynku, a ich doświadczenie i zasoby kapitałowe będą ułatwiały oferowanie odpowiedniej jakości zawartości. Istotna część rynku pozostanie jednak obiektem zainteresowania mniejszych i wyspecjalizowanych firm[7].

Tradycyjne granice między poszczególnymi rodzajami mediów będą coraz mniej wyraziste, a cyfryzacja będzie sprzyjała przenikaniu się form oraz rozwojowi nowych sposobów dystrybucji zawartości. Konwergencja technologiczna znacząco zwiększy konkurencję w sferze usług internetowych. Nie wydaje się uzasadniona teza zaniku tradycyjnych mediów, zwłaszcza drukowanych, ponie-

[6] D.P. Demers, *History*..., s. 345.
[7] *Ibidem*, s. 346.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

waż korzyści i przewagi oferowane przez nowe technologie także mają swoje ograniczenia z punktu widzenia użytkowników. Podstawą przewag konkurencyjnych tradycyjnych firm medialnych w środowisku cyfrowym będą zaufanie odbiorców do nich jako do źródła oferującego oczekiwaną jakość i poziom informacji oraz rozrywki, ich marka oraz profesjonalne i etyczne zasady, którymi media powinny się kierować[8]. Menedżerowie w firmach medialnych powinni zatem zachować świadomość znaczenia marki i wizerunku dla przyszłej pozycji konkurencyjnej w warunkach konwergencji technologicznej. Ponadto dla firm medialnych istotne wydają się potencjalna wielość kanałów dystrybucji oraz możliwość transferu wytwarzanej zawartości do odpowiednich formatów cyfrowych (multimedialnych).

Gospodarka oparta na wiedzy, w której zasadniczą rolę odgrywają informacja oraz technologie komunikacyjne, staje się nieodłącznym elementem procesów zarządzania, podejmowania decyzji i działania firm medialnych. Charakteryzując podstawowe cechy społeczeństwa informacyjnego, wskazuje się na wiele elementów, które mają zasadnicze znaczenie dla zarządzania w firmach medialnych. W szczególności są to:

- dominująca rola informacji oraz wiedzy we wszystkich aspektach funkcjonowania człowieka, społeczeństwa i gospodarki;
- powszechne wykorzystywanie komputerów, programów informatycznych oraz rozmaitych środków komunikacji;
- zjawisko luki cyfrowej, czyli wykluczenia cyfrowego, związane z różną kompetencją oraz możliwościami dostępu do informacji;
- wzrost znaczenie internetu, mediów;
- narastająca wirtualizacja życia psychicznego, relacji społecznych i gospodarczych;
- narastająca kompresja czasu i przestrzeni;
- narastająca ilość informacji i zwiększanie szybkości jej obiegu;
- problem nadmiaru informacji (redundancja i szum informacyjny);
- przenikanie nowych technologii do wszystkich dziedzin życia i rosnące uzależnienie od komputera;
- wzrost kreatywności, przedsiębiorczości oraz innowacyjności ludzi i podmiotów gospodarujących[9].

Ogólne tendencje w rozwoju gospodarki, mediów i komunikowania masowego stwarzają pewne ramy dla działań firm medialnych i formułowania strategii przez menedżerów. Procesy społeczne i zmiany technologiczne

[8] *Ibidem*, s. 347.

[9] A. Becla, S. Czaja, *Rozwój problemów ekonomii informacji i komunikacji we współczesnej myśli ekonomicznej*, [w:] S. Czaja, A. Becla, J. Włodarczyk, T. Poskrobko, *Wyzwania współczesnej ekonomii. Wybrane problemy*, Difin, Warszawa 2012, s. 201–217.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

wymagają stałych i przemyślanych działań, które mimo wielu podobieństw nadal wychodzą od uwarunkowań charakterystycznych dla poszczególnych branż mediów. Zadaniem menedżerów w firmach medialnych jest tworzenie warunków do optymalnej alokacji zasobów w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia.

Wydawcy książek

Rynek książki znajduje się od dłuższego czasu w fazie dojrzałości z tendencją do stagnacji. Analizy europejskie, w tym polskie, oraz amerykańskie wskazują na podobne zjawiska. Zmniejsza się udział osób czytających wśród dorosłej populacji w Polsce (z 71% w 1992 roku do 56% w 2002 i 37% w 2012)[10] oraz indywidualnych nabywców książek (z 56% do 37% w tym samym okresie). Przychody ze sprzedaży książek nie wykazują wzrostu: w 2011 roku wartość sprzedaży wyniosła 2710 mln i była o 8% niższa niż w roku poprzednim[11]. Na większości rynków w ostatnim dziesięcioleciu zaobserwowano znaczący wzrost liczby wydawanych tytułów (w 2006 roku wydano 19 920 tytułów, w nakładzie około 134 mln egzemplarzy, zaś w 2011 roku – 24 920 tytułów przy nakładzie 122 mln), co oznacza nasilenie się konkurencji między wydawcami. Zwiększa się fragmentacja popytu – przeciętny nakład w przytoczonym okresie zmniejszył się z 6707 do 4912 egzemplarzy. Nacisk konkurencji oraz potrzeba szukania obniżki kosztów na rozwiniętych rynkach sprzyjają procesom konsolidacji zarówno w zakresie produkcji wydawniczej, jak i na rynku księgarskim. Dynamicznie rozwija się rynek audiobooków: liczba wydawców zwiększyła się z 23 z roku 2007 do 72 w roku 2011, a liczba tytułów wzrosła w tym czasie o 490% (z 400 do 1960); dynamicznie, w tempie kilkunastu procent rocznie, wzrasta też ich sprzedaż.

Prognozy renomowanych firm konsultacyjnych były w stosunku do rynku książek bardzo ostrożne, a przewidywaniom, że globalne wydatki na media i rozrywkę wzrosną w latach 2006–2011 w tempie około 6,8% , towarzyszyło założenie, że w stosunku do książek wzrost będzie o połowę niższy i wyniesie 3,6% (według miary średniej stopy wzrostu – *Compound Average Growth Rate* – CAGR)[12]. Dane za rok 2010 zdają się wskazywać, że prognoza była zbyt pesymistyczna – wzrost w wydawnictwach wyniósł 5%, a w wydawnictwach biz-

[10] http://www.bn.org.pl/download/document/1362741578.pdf (dostęp: czerwiec 2013).

[11] Ł. Gołębiewski, *Rynek książki w Polsce 2004*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2004, s. 27–104; *Rynek książek w Polsce 2012*, Instytut Książki, Warszawa 2012.

[12] PricewaterhouseCoopers, *Media Outlook 2011. Perspektywy rozwoju rynku rozrywki i mediów*, Warszawa 2011.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

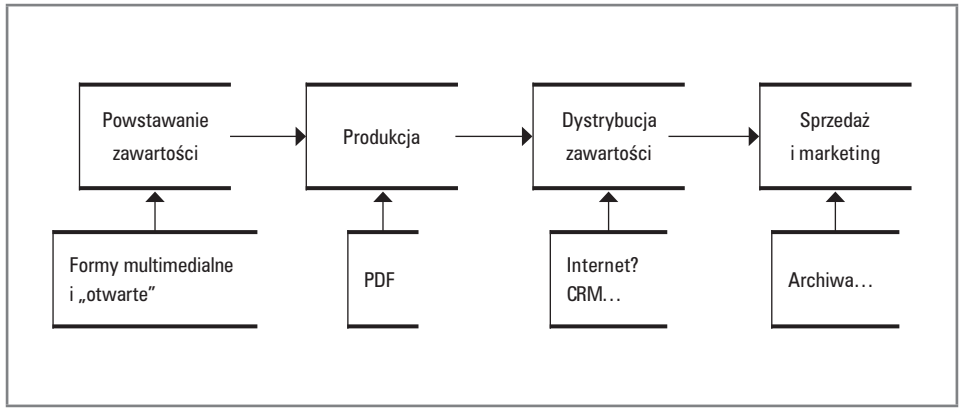
nesowych nieco powyżej 4%. Zarazem przewidywania na okres do 2015 roku są bardziej optymistyczne, co wskazuje na potencjał branży wydawniczej[13].

Spośród wielu możliwych segmentacji rynku książki na poziomie branży można wyodrębnić trzy kategorie tworzące rynek wydawniczy: książki przeznaczone do ogólnego handlu (tu zalicza się między innymi beletrystykę, literaturę dziecięcą i młodzieżową, książki ilustrowane, religijne), książki edukacyjne (na wszystkich poziomach kształcenia) oraz publikacje profesjonalne[14], ale też e-booki oraz audiobooki, które rozwijają się dynamicznie.

Segmenty te różnią się pod względem zarządzania, kosztów oraz cyklu życia oferowanych produktów. Struktura rynku zmienia się w różnych latach zarówno pod wpływem konkretnych stałych zjawisk (na przykład w przypadku książek edukacyjnych uwarunkowanych demografią), jak i w pewnym sensie przypadkowych (pojawienie się bardzo poszukiwanej pozycji osiągającej ogromne nakłady i sprzedaż lub zaistnienie zdarzeń nadzwyczajnych).

Tradycyjnie uważa się, że przemysł wydawniczy jest stosunkowo mało wyrafinowany na etapie produkcji i podstawowych procesów produkcyjnych oraz dystrybucyjnych, a dodatkowo w niewielkim stopniu podatny na ogólne trendy występujące w przemysłach medialnych[15].

Ilustracja 9.1. Łańcuch wartości wydawcy książek



Źródło: opracowanie własne.

[13] PricewaterhouseCoopers, *Globalna branża mediów i rozrywki w latach 2010–2015*, Warszawa 2012.

[14] M. Cairns, *Publishing Value Chain and Trends 1996–2000*, Information Media Partners, London 1996, s. 4.

[15] A. Aris, J. Bughin, *Managing Media Companies. Harnessing Creative Value*, John Wiley and Sons, Ltd., Chichester 2005, s. 24.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Tak jak obecnie również i w nadchodzących latach niezmiennym i podstawowym zadaniem menedżera w wydawnictwie książkowym będzie poszukiwanie szans związanych z pozyskiwaniem nowej zawartości. Zawartość była i będzie pozyskiwana z trzech głównych źródeł – będzie propozycją autora (zamówioną uprzednio lub nie), propozycją agenta reprezentującego autora lub wielu z nich albo zostanie kupiona od innego wydawcy. Stan silnej konkurencji między wydawcami styka się ze stanem istotnej konkurencji między autorami, co sprawia, że w istocie żadna ze stron w zdecydowanej większości przypadków nie jest uprzywilejowana. Rynek zawartości działa dość standardowo i wobec największej liczby autorów stosowane są podobne metody postępowania. W istocie nie ma żadnych przesłanek do zmiany tego stanu rzeczy. Nieliczni autorzy otrzymują szczególne honoraria, zwłaszcza gdy oferowane przez nich tytuły zwiększają prawdopodobieństwo znaczących przychodów. W sumie zdecydowana większość autorów zadowala się honorarium na poziomie 5–15% od ceny egzemplarzowej. W dziedzinie powstawania zawartości wydawcy starają się zapewnić przekazanie praw do wszystkich mediów (druk oraz postać elektroniczna książki i różne kanały dystrybucji).

Postępy w zakresie konwergencji technik mogą tworzyć jednak nowe możliwości zarówno dla autorów, jak i wydawców, związane z multimedialnością. Możliwe są nowe niestandardowe formy działalności wydawniczej: autor może pisać swoje dzieło *online*, podręczniki mogą być wzbogacane o recenzje, wyniki nowych badań, analizy, multimedialne prezentacje. Choć obecnie wydaje się to marginalne, takie próby są podejmowane i dla menedżerów mogą być one polem nowych doświadczeń związanych z tworzeniem zawartości. Każdy proces pozyskiwania zawartości jest tak naprawdę osobnym projektem, który wymaga oceny edytorskiej, biznesowej, potencjału sprzedaży i marketingu, oceny prawnej. Są to istotne wartości dodane każdej publikacji, podobnie jak sformułowane w tym procesie oceny i recenzje. Powstawanie zawartości oraz czynności i procesy z tym związane mogą trwać nawet kilka lat, co nakazuje w pewnych przypadkach zaakceptowanie perspektywy długookresowej, nie tylko po stronie wydatków, lecz także przychodów.

Proces produkcji, czyli przygotowywania, dla menedżera oznacza konieczność zaplanowania i koordynacji etapu o charakterze iteracyjnym, w którego wyniku książka zostanie przygotowana do fazy dystrybucji. W tej fazie przygotowana pod względem edytorskim publikacja przechodzi również przez etap druku. Etap ten nie jest już konieczny, i to zarówno biorąc pod uwagę potrzeby zbiorowej konsumpcji książek, na przykład za pośrednictwem bibliotek, jak i odbioru indywidualnego. W każdym razie ukończenie prac edytorskich i nadanie zawartości pożądanego kształtu w coraz większym stopniu będzie stawiało wydawców w sytuacji wyboru między książką w postaci materialnego przedmiotu a e-pub-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

likacją[16]. Znaczące postępy w dziedzinie techniki druku mogą przyczynić się do zmniejszenia kosztów, ale nie zmienia to faktu, że dla pewnych zastosowań i niektórych użytkowników proces ten po prostu nie będzie konieczny. Druk profesjonalny, wykonywany w drukarni, jest tańszy niż realizowany indywidualnie przez użytkownika, nie wydaje się jednak, aby ten czynnik był decydujący. Dla pewnej, trudnej do określenia liczby czytelników ważne będą szybkość dostawy i wygoda. Doświadczenia przemysłu muzycznego z plikami mp3 oraz filmowego z DVX zdają się wskazywać, że kwestia wysokiej jakości nie będzie najbardziej istotna dla masowego odbiorcy.

Proces dystrybucji obejmuje sprzedaż książek przez wszelkie dostępne kanały dystrybucji. Z menedżerskiego punktu widzenia funkcja dystrybucji obejmuje kolejne zadania: od zarządzania składami gotowych książek, przez obsługę klientów, do samego procesu organizowania dostaw, uznawania ewentualnych zwrotów, przygotowania materiałów promocyjnych, ale też zarządzania informacją o produktach i klientach. Rozwijanie kampanii marketingowych zazwyczaj dotyczy jedynie wybranych produktów wydawnictwa w nadziei, że okażą się one lokomotywą popytu na pozostałe. Typowe formy działań promocyjnych obejmują takie działania, jak: reklama, ogłoszenia, plakaty, egzemplarze recenzyjne, opracowania dla prasy, podpisywanie książek przez autorów, udział autorów w rozmaitych wydarzenia publicznych (w tym inscenizowanych), zapowiedzi wydawnicze, publikowanie fragmentów w innych mediach, ekspozycje wystawiennicze, w tym w miejscach sprzedaży (w księgarniach), promocje sprzedaży, rezerwacja miejsc w punktach sprzedaży, elementy graficzne. Te oraz inne metody stosowane są wybiórczo. Zadaniem menedżera jest ustalenie priorytetów.

Rozwój i rosnąca popularność internetu niewątpliwie będą wymagały od wydawców zwiększenia roli i znaczenia tego medium w działaniach promocyjnych i handlowych. Strony WWW są zazwyczaj wykorzystywane do notyfikowania nadchodzących tytułów, publikowania fragmentów, recenzji i przeglądów, katalogów, obwolut książek. Odpowiednio zarządzane strony mogą być podstawą powstawania mikrospołeczności czytelników. Bazy danych o czytelnikach i klientach są z kolei punktem wyjścia do tworzenia całego systemu zarządzania relacjami z klientem. Niektóre wielkie firmy, takie jak Amazon.com, rozwinęły te relacje niemal perfekcyjnie. Czytelnik-nabywca nie tylko dowiaduje się o interesujących go nowościach, ale oferuje mu się także upusty cenowe, zachęca do napisania opinii lub recenzji książki, którą kupił. Firma dowiaduje się ponadto, która z osób piszących na dany temat także kupiła lub interesowała się daną publikacją. Nabywca ma możliwość kupienia egzemplarzy używanych po niższej cenie.

---

[16] S. Gregg, *Traditional Book Publishers Transforming into E-Publishers*, [w:] A. Vizjak, M. Ringlstetter (red.), *Media Management. Leveraging Content for Profitable Growth*, Springer, Berlin 2001, s. 53–58.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Typ publikacji istotnie wpływa na wybór kanału dystrybucji. Książki przeznaczone do ogólnego handlu sprzedawane są przede wszystkim za pośrednictwem hurtowni księgarskich i księgarń oraz innych punktów sprzedaży. Książki edukacyjne w większym stopniu wykorzystują bardziej wyspecjalizowane kanały dystrybucji oraz są skierowane do odbiorców instytucjonalnych (uczelnie, biblioteki). Mniejsi wydawcy zawierają z ogólnokrajowymi dystrybutorami porozumienia dystrybucyjne, często na wyłączność, w ramach których otrzymują wsparcie promocyjne i sprzedażowe w zamian za stosowną marżę dla dystrybutora. Niektórzy wydawcy organizują własną sprzedaż przez wysyłkę, kluby książki oraz systemy przedsprzedaży (subskrypcji). Dystrybucja podlega procesom konsolidacji; wiele funkcji można zoptymalizować, korzystając ze wsparcia technik komputerowych. Wydawcy oferują ponadto coraz częściej „druk na życzenie" (*print on demand*). Jak się wydaje, tego rodzaju usługa, zwłaszcza w przypadku lektur akademickich, ma pewne szanse się rozwinąć.

Mocne strony. W wydawnictwach książkowych wykonuje się pracę, która jest istotną wartością dodaną dla klientów. Rozwój technologii cyfrowych wyraźnie uświadamia, co należy do istoty działalności wydawnictw książkowych – jest nią przygotowanie publikacji w postaci książki lub innej zawartości o określonych walorach ideowych i użytkowych, gotowej do produkcji i dystrybucji. Wielość dostępnych form dystrybucji umożliwia zarazem obecność publikacji w różnych formach – materialnych i elektronicznych. W większości rozwiniętych społeczeństw istnieją mniej lub bardziej liczne grupy społeczne mające silną potrzebę czytania książek. Stanowią one swego rodzaju rdzeń biznesu wydawniczego. Nowości technologiczne sprzyjają elastycznemu reagowaniu na rodzące się potrzeby czytelnicze. Te elementy wydają się również w przyszłości oparciem dla wszelkich strategii rozwojowych firm wydawniczych.

Słabe strony. Stanowią je dominacja myślenia produkcyjnego nad rynkowym i niezrozumienie w praktyce zarządzania, że wytworzenie zawartości jest zaledwie pierwszym ogniwem łańcucha wartości, jaka powstaje w wydawnictwie. Ponadto słabością może być niedostateczne wykorzystywanie narzędzi oferowanych przez nowe technologie w interakcji z rynkiem.

Szanse. Najlepiej sprzedające się, popularne książki i autorzy przyczyniają się do wzrostu zainteresowania mediów i czytelników książkami, jakkolwiek wykreowanie bestselleru nie jest łatwe. Nowe technologie sprzyjają rozwojowi alternatywnej dystrybucji i oferują wiele narzędzi budowania relacji z klientami (CRM), a także zdecydowanie zwiększają dostępność książek, i to w skali nie tylko krajowej, lecz także globalnej. Preferencje podatkowe zwiększają ekonomiczną przystępność książek. Nowoczesne techniki drukarskie oferują możliwość druku na życzenie oraz druku niskonakładowego wysokiej jakości.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Zagrożenie. Zagrożeniem jest silna konkurencja intermedialna, a więc ze strony innych mediów informacyjnych i rozrywkowych. Niekorzystne są też zmiany społeczne, w wyniku których w wielu krajach, zwłaszcza wśród ludzi młodych, spada zainteresowanie książką. Konsolidacja branży wydawniczej może ograniczyć pluralizm, zwiększając barierę wejścia dla małych wydawców (koszty promocji, dystrybucji).

Z punktu widzenia trendów w komunikowaniu oraz skróconej analizy SWOT wydaje się, że perspektywy stojące przed książkową działalnością wydawniczą nie są złe, a nowe technologie stwarzają więcej szans niż zagrożeń.

Dla menedżerów odpowiedzialnych za formułowanie strategii istotne wydaje się nie tylko ogólne przekonanie, ale też rozważanie bardziej szczegółowych problemów o wymiarze strategicznym. W tym zakresie interesujące wydają się doświadczenia doskonale rozwiniętego rynku amerykańskiego, na którym zagadnienia strategiczne w działalności wydawniczej mają swoją utrwaloną pozycję[17].

Charakteryzując szanse wydawców książek, wskazano na pozytywne dla rynku znaczenie książek popularnych o wysokiej sprzedaży. W wymiarze strategicznym dla wydawców takie pozycje niosą z sobą duże ryzyko. Podstawowymi elementami tego ryzyka są wysokie wynagrodzenia autorów, zazwyczaj znaczne nakłady na promocję i działania marketingowe oraz koszty produkcji pierwszej transzy nakładu. Ryzyko może okazać się opłacalne, pod warunkiem że publikacja będzie sukcesem. Strategia rozwoju przez bestsellery w warunkach silnie konkurencyjnego rynku może się okazać strategią podwyższonego ryzyka, jeśli nie towarzyszą jej umiejętne zarządzanie finansowe oraz marketingowe wsparcie.

Ogromna konkurencja związana ze znaczącą podażą nowych tytułów sprzyja agresywnym metodom postępowania księgarzy, którzy skracają okres obecności tytułu na półce w miejscu sprzedaży, co w rezultacie prowadzi do większych niż oczekiwane zwrotów w krótkim czasie. Wydawca, który o popycie pośrednio dowiaduje się stale, musi usprawniać proces przewidywań dotyczących nakładu. Dla menedżera kwestie optymalizacji wielkości produkcji i minimalizacji strat wynikających z nadprodukcji są nie tylko sprawami bieżącymi, ale mają także wymiar strategiczny.

Tworzenie cyfrowych archiwów jest logicznym, kolejnym etapem radykalnych zmian spowodowanych rozwojem komputerowych systemów publikacji (DTP). Dla menedżera oznacza to potrzebę stworzenia warunków do cyfrowego przechowywania wszelkich zasobów tekstów, zdjęć, map, diagramów, grafik, nagrań itd., które były lub są użytkowane w produkcji wydawniczej. Z gromadzeniem i przechowywaniem tych zasobów wiąże się ustalenie standardu, który musi być zorientowany na rynek, a więc oparty na łatwo dostępnym oprogramowaniu.

[17] M. Cairns, *op. cit.*, s. 8–12.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Jakkolwiek zasoby te nie są obecnie nabywane w znaczącej skali przez indywidualnych użytkowników i dotyczą raczej sfery relacji B2B, to jednak wiele wskazuje na to, że w przyszłości, podobnie jak w przypadku muzyki czy archiwów filmowych, mogą się one okazać zyskującym na znaczeniu źródłem przychodów wydawców. Klient, korzystając z pośrednictwa sieci, będzie mógł na przykład nabyć rozdział książki albo rysunek lub inną zawartość. Z tego rodzaju transakcji będą powstawały przychody dla wydawców oraz dla autorów. Oprogramowanie zabezpieczające przed nadużywaniem prawa autorskiego zmierza do wzbogacenia plików o tak zwane tagi[18], które będą się aktywizowały za każdym razem, kiedy określony plik zostanie przesłany do innego użytkownika.

Rozwój komunikacji elektronicznej tworzy pewien potencjał do oferowania książek w skali globalnej za pośrednictwem sieci. Naturalną przeszkodą może być bariera językowa, jednak dla wydawców i autorów rodzi to konieczność coraz bardziej precyzyjnego zakreślania prawa do powstałego utworu, także w znaczeniu rynku geograficznego i obszaru językowego.

Istotne zmiany mogą dokonać się na rynku czasopiśmiennictwa naukowego. W istocie podtrzymywanie obecnego modelu ich wydawania opiera się na tradycji akademickiej i jest coraz bardziej oderwane od rzeczywistości badań i technologii. Dotychczasowy sposób działania zakłada, że autor składa tekst do redakcji czasopisma, tekst jest oceniany przez wydawcę, recenzowany i dopiero po tym publikowany (oczywiście bez honorarium dla autora). Proces ten jest długotrwały. Naukowcy mogą tymczasem wyniki swoich badań niezwłocznie publikować w sieci i poddawać je tym samym ocenie publicznej czy ocenie grona fachowców zainteresowanych daną problematyką. Jeśli coś podtrzymuje tradycyjny sposób działania, to fakt, że w wielu krajach i środowiskach akademickich publikacje elektroniczne nie są zaliczane do dorobku naukowego albo traktowane jako mało znaczące i mniej wartościowe. Jakkolwiek renoma czasopism naukowych jest ważna, to dla ich wydawców coraz bardziej oczywista musi być zmiana podstawowego modelu biznesowego, która może polegać na rezygnacji z druku i oferowania wydań elektronicznych, zwłaszcza że komputery są standardem akademickich bibliotek. Proces ten jest zresztą widoczny już obecnie – wiele wydawnictw akademickich oferuje dostęp *online* oraz tradycyjne wydania. Wydania *online* mają ponadto przewagę w postaci narzędzi wspomagających przeszukiwanie zbiorów, a więc ułatwiających naukowcom skorzystanie z pożądanej zawartości.

Działalność wydawnicza w znacznym zakresie może być i jest oparta na telepracy. Wiele czynności można wykonywać w czasie i warunkach dogodnych

[18] Tag (znacznik) – znak albo słowo kluczowe przypisane do określonego fragmentu informacji, na przykład tekstu lub pliku multimedialnego; tagi są powszechnie stosowane w bazach danych oraz przy opisywaniu informacji tekstowej (Wikipedia.pl).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

dla pracowników i niekoniecznie musi wiązać się to z ich stałą obecnością w biurze. Ten element organizacji może przyczynić się do obniżenia kosztów stałych funkcjonowania wydawnictwa.

Na najbardziej rozwiniętych rynkach dokonuje się proces konsolidacji wydawców książek, zwłaszcza masowych oraz edukacyjnych. Trend ten jest podtrzymywany przez korzyści wynikające z dysponowania przez wielkie firmy bogatą ofertą dostępnych tytułów oraz ekonomii skali w zakresie prac biurowych, w sprzedaży i marketingu. Tendencją wydawców jest także zlecanie prac, które nie mają podstawowego znaczenia dla ich działalności na zewnątrz (*outsourcing*).

Rynek książki rozwija się najlepiej w warunkach ograniczonej lub znikomej interwencji ze strony państwa. Porównawcze analizy wskazują, że największe znaczenie mają dwa instrumenty: podatek od wartości dodanej (VAT) oraz cena okładkowa.

Tabela 9.1. Instrumenty ekonomiczne związane z książkami

Kraj	Stawka VAT		Cena okładkowa	Kraj	Stawka VAT		Cena okładkowa
	Książki	Standard			Książki	Standard	
Austria	10	20	Tak	Kanada	7	15	Nie
Belgia	6	21	Nie	Niemcy	7	15	Tak
Dania	25	25	Tak, od 2001 r.	Polska	5	23	Nie
Finlandia	12	22	Nie, od 1971 r.	Szwajcaria	2,4	7,6	Tak
Francja	5,5	20,6	Tak	Szwecja	6	25	Nie, od 1970 r.
Hiszpania	4	16	Tak, od 1974 r.	USA*	1–7	1–7	Nie
Irlandia	0	21	Nie, od 1995 r.	Wielka Brytania	0	17,5	Nie, od 1995 r.
Japonia	5	5	Tak	Włochy	4	19	Tak

* Podatek od sprzedaży.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Canoe, J.C. van Orus, F. van der Ploeg, *The Economics of Books*, [w:] V.A. Ginsburgh, D. Throsby, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier, North-Holland 2006, s. 757.

Większość krajów, z wyjątkiem Danii, realizuje politykę preferencji podatkowej dla książek w zakresie VAT. Bardziej różnorodna postawa dotyczy ceny okładkowej. Tam gdzie zostaje ona wprowadzona, wcześniej czy później prowadzi do wzrostu cen książek dla klientów, a więc w jakimś stopniu ogranicza pozytywne skutki preferencji podatkowych. Międzynarodowe badania porównawcze wskazują, że wydawcy książek w warunkach konkurencji potrafią znaleźć rozwiązania specyficznych problemów, a liczba upadłości w tym sektorze nie jest duża. Tym samym pole do interwencji administracyjnej staje

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

się dość ograniczone, z wyłączeniem działań stymulujących zainteresowanie kulturą i czytaniem[19].

Nowe technologie z punktu widzenia strategii oferują wydawcom książek znacznie więcej szans i wsparcia niż zagrożeń, a zarazem stwarzają potrzebę adaptacji modelu biznesowego do nowych warunków rynkowych i zwyczajów konsumpcyjnych swoich klientów. Nie ma w istocie ważnych powodów, aby przypuszczać, że tak stary nośnik kultury jak książka nagle zniknie. Nowoczesne technologie bardziej niż cokolwiek innego dopełniają książki, niż je zastępują[20].

Wydawcy czasopism

W perspektywie strukturalnej mediów wydaje się, że najbardziej charakterystyczne atrybuty czasopism to ich specjalizacja oraz zdolność do tworzenia i podtrzymywania szczególnych wspólnot interesów. Czasopisma oferują zawartość, która wspomaga uczestników życia społecznego w osiąganiu ich partykularnych celów[21].

Branża czasopism jest podzielona między tysiące publikacji obsługujących różne rynki geograficzne – od światowego, przez kontynentalne, międzynarodowe, krajowe, ponadregionalne, regionalne, lokalne i sublokalne oraz tysiące różnych grup zainteresowań. Mimo że na rynku najbardziej widoczne są tytuły skierowane do odbiorców o różnorodnych zainteresowaniach i to one osiągają największe nakłady, trend w kierunku fragmentacji popytu jest bardzo widoczny. Wiele koncepcji strategicznych dotyczących rozwoju branży czasopism skierowanych jest na pogłębiającą się fragmentację popytu. Znaczne przyspieszenie tego procesu nastąpiło w latach 90. XX wieku i w jakimś sensie jest kontynuowane. W USA w tym okresie powstało prawie 9000 nowych czasopism, a więc ponad pięć na każde dwa dni w tym przedziale czasu. W Polsce w latach 1995–2004 statystycznie co dwa dni powstawało nowe czasopismo. Zarówno w USA, jak i w Polsce niewiele z nich przetrwało.

Dla menedżera w wydawnictwie czasopism wynikają z tego dwa wnioski. Po pierwsze, istotą biznesu czasopism jest pogłębiająca się specjalizacja. Po drugie, próby zaspokojenia coraz bardziej wyspecjalizowanych potrzeb relatywnie wąskich kręgów odbiorców mogą się nie powieść, więc wyraźny element ryzyka jest cechą charakterystyczną tej branży mediów.

---

[19] M. Canoe, J.C. van Orus, F. van der Ploeg, *The Economics of Books*, [w:] V.A. Ginsburgh, D. Throsby, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier, North-Holland 2006, s. 757.

[20] T. Cowden, *In Praise of Commercial Culture*, Harvard University Press, Cambridge 1998, s. 44–82.

[21] D.P. Demers, *History*..., s. 128.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Rosnąca konkurencja rynkowa sprzyjała wypracowaniu pewnych praktyk postępowania, które racjonalizują działania menedżerów. Czasopisma masowe ogólnego zasięgu osiągają przychody przede wszystkim z rynku reklam oraz sprzedaży egzemplarzowej. Dla nich logika rynkowa sprowadza się do osiągania możliwie wysokiego nakładu i sprzedaży, ponieważ te parametry są podstawą ekonomicznego istnienia. Czasopisma wyspecjalizowane w ograniczonym stopniu mogą liczyć na sprzedaż egzemplarzową w punktach sprzedaży; dla nich najistotniejsze są odpowiednio wysokie wskaźniki prenumeraty, które – gdy zostaną osiągnięte – sprzyjają przychodom z reklam. O ile w latach 70. XX wieku przychody reklamowe stanowiły blisko dwie trzecie przychodów czasopism, o tyle w końcu lat 90. sprzedaż egzemplarzowa (w tym prenumerata) zyskała zdecydowaną przewagę[22].

Menedżer w wydawnictwie czasopism może zatem w stosunku do każdego tytułu określić potencjalny rynek pierwotny (dostarczający większej części przychodów) oraz rynek wtórny. Ponadto w przypadku czasopism specjalistycznych możliwe jest określenie zadań ilościowych, które mogą stanowić warunek kontynuowania wydawania tytułu, zwłaszcza jeżeli chodzi o prenumeratę, gdzie określenie grupy docelowej może być dość precyzyjne. Wysoki wskaźnik udziału w audytorium docelowym odbiorców czasopism fachowych jest kryterium istotnie wpływającym na reklamodawców. Poza tym różna struktura przychodów odmiennych typów czasopism sprzyja zarówno specjalizacji wydawnictwa jako całości, jak i realizacji strategii ekspansji oraz rozwoju przez konsolidację lub łączenie różnych typów czasopism w ramach jednej struktury organizacyjnej.

Stosunkowo nieliczna, ale dobrze znana grupa tytułów czasopism realizuje strategię ekspansji międzynarodowej. Ekspansja ta dokonuje się w różnych formach organizacyjno-prawnych: od licencji wydawniczych, porozumień franchisingowych, poprzez *joint ventures*, filie, po zakładanie osobnych przedsiębiorstw wydawniczych. Menedżer w wydawnictwie czasopism może uczestniczyć w tym procesie w dwóch podstawowych rolach – jako aktywny uczestnik procesu globalizacji lub co najmniej umiędzynarodowienia własnych tytułów albo jako biznesowy odbiorca bądź adresat dążeń globalizacyjnych innych wydawców. Z realizacją oraz uczestnictwem w procesie umiędzynarodowienia czasopism wiąże się wiele potencjalnych korzyści, a działania w tym kierunku w warunkach silnej konkurencji powinny stale znajdować się w polu wyboru decyzyjnego menedżerów[23].

Znacząca fragmentacja popytu i dostosowanej do niego podaży nie byłaby możliwa bez zastosowania technik komputerowych, które istotnie ułatwiły wiele

---

[22] W. Dizard, Jr., *Old Media New Media. Mass Communication in the Information Age*, Addison Wesley–Longman, New York 2000, s. 167.

[23] J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 74–135; A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 121–251.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

czynności związanych z wydawaniem czasopism. Pewną tendencją, o trudnych do określenia rynkowych konsekwencjach, ale ściśle związaną z rozwojem aplikacji komputerowych, jest możliwość oferowania licznych subedycji określonego wydania, a więc segmentacja wydań według dostępnych kryteriów, takich jak dochód, miejsce zamieszkania lub inne. Jednym z pierwszych tytułów rozpowszechnianych w ten sposób był miesięcznik „American Baby", wydawany w nakładzie 1,1 mln egzemplarzy, który tworzy ponad 100 wersji jednego wydania. Inne tytuły, takie jak „Time", „Sports Ilustrated", „People", zaoferowały wszystkim prenumeratorom indywidualne wydania zawierające adresowane do nich imiennie reklamy wraz ze wskazaniem najbliższego punktu sprzedaży reklamowanego produktu (samochód Isuzu)[24].

Dla menedżera pamiętającego o wymogu specjalizacji i fragmentacji popytu tego rodzaju aktywność być może wyznacza jakąś granicę możliwej personalizacji zawartości czasopism, ale też uświadamia potrzebę dysponowania odpowiednią bazą danych o odbiorcach, zawierającą także pewne charakterystyki jakościowe.

Istotnym kluczem do powodzenia na rynku czasopism jest odpowiednia segmentacja rynku. Wybór segmentu umożliwia jego dalszy podział stosownie do potrzeb rynku. W sytuacji ogromnego zróżnicowania potrzeb i oczekiwań trudno sobie wyobrazić jakiś powszechnie obowiązujący, uniwersalny sposób segmentacji czasopism. Jedna z wielkich europejskich grup wydawniczych wyodrębniła trzy podstawowe segmenty wśród swoich klientów, dzieląc ich na nabywców idei (*concept buyers*), nabywców wartości (*value buyers*) oraz zainteresowanych efektywnością (*efficiency buyers*)[25]. Grupy te wyłoniono na podstawie oceny stopnia skupienia uwagi nabywców na kwestiach wyboru według wartości i tworzenia lub według wrażliwości na koszt (cenę). Każda grupa ma precyzyjnie zdefiniowane oczekiwania związane z typem produktu oraz skłonnością do płacenia, co pozwala na przyjmowanie różnych strategii postępowania wobec poszczególnych segmentów.

Z menedżerskiego punktu widzenia stałym zadaniem jest prowadzenie badań i analiz rynkowych oraz społecznych, które dzięki twórczemu podejściu mogą przynosić propozycje związane zarówno z tworzeniem nowych wyspecjalizowanych czasopism, jak i doskonaleniem już istniejących.

Wydawcy czasopism mają możliwość rozwijania nie tylko strategii zróżnicowania poziomego (horyzontalnego), lecz również integracji pionowej (wertykalnej). Niektórzy z największych wydawców czasopism podejmują działalność w dziedzinie radia lub telewizji albo wydają książki czy też gazety. Zróżnicowanie poziome może oznaczać konsekwentne pozostawanie w sektorze mediów bądź

[24] W. Dizard, Jr., *op. cit.*, s. 168.
[25] A. Aris, J. Bughin, *op. cit.*, s. 212.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

podjęcie innej działalności. Przykładami zróżnicowania poziomego są Axel Springer, Agora, Lagardère czy Sanoma. Integracja pionowa zaś wiąże się ze skupianiem aktywności zgodnie z łańcuchem powstawania wartości, a więc wydawnictwo, drukarnie, dystrybucja.

Dość powszechne jest przekonanie, że rozwój internetu nie stanowi silnego zagrożenia dla wydawców czasopism. Wydawcy stosunkowo szybko zdecydowali się wdrożyć i wykorzystać wszelkie możliwości związane z techniką komputerową w zakresie przede wszystkim przygotowania produkcji i samej produkcji, wielu zdecydowało się również na obecność *online*, jakkolwiek najczęściej w dość ograniczonej postaci (na przykład udostępnianie tylko wybranych tekstów lub ich fragmentów, płatne archiwa itd.). Wielu wydawców uważa, że stan obecny jest w jakimś sensie przejściowy, a nowości technologii cyfrowej mogą dla nich rodzić nowe wyzwania.

Jedną z innowacji, która wymaga nieustannej obserwacji ze strony menedżerów w wydawnictwach czasopism, jest papier elektroniczny (*e-paper*), w istocie naśladujący właściwości papieru elektronicznym wyświetlaczem. Kilkadziesiąt ośrodków badawczych na świecie, w tym takie firmy jak HP, Seiko Epson, Philips, Fujitsu, Plastik Logic, jest zaangażowanych w rozwój tej technologii. Rozpowszechnienie elektronicznego papieru w masowej skali przyczyniłoby się do znacznej redukcji liczby drukowanych gazet, czasopism oraz książek. W obiegu handlowym jest już kilkadziesiąt urządzeń opartych na tej technologii i staje się ona coraz bardziej znacząca rynkowo[26]. Sam papier elektroniczny nie stanowi poważnego zagrożenia dla czasopism, ale jego rozpowszechnienie może wywołać istotne następstwa w technice produkcji i sposobach dystrybucji.

Rozwijają się wydania wyłącznie *online*, niemające swoich papierowych odpowiedników. Wydaje się, że dążenie do specjalizacji może być doskonale zaspokojone właśnie przez rozwój wydań elektronicznych, które najbardziej elastycznie mogą dostosować się do oczekiwań specyficznych odbiorców. Czynnikami niewątpliwie sprzyjającymi takim oczekiwaniom są: zwiększająca się liczba użytkowników internetu, często ze stałym i w coraz większym stopniu szerokopasmowym dostępem do sieci, oraz postęp w zakresie monitorów komputerowych, których parametry ułatwiają uzyskiwanie obrazu o wysokiej rozdzielczości. Różnica między wydaniami *online* i drukowanymi okazuje się coraz mniej istotna. Jeśli dodać do tego możliwość domowego druku kolorowego bardzo dobrej jakości, to niewątpliwie dla menedżerów powstaje problem zwiększenia zainteresowania dystrybucją *online*.

Już teraz coraz większa liczba wydawców czasopism decyduje się na dystrybucję za pośrednictwem wielu kanałów, wykorzystując aktywnie kanały elektroniczne. Prenumeratorzy nie tylko otrzymują dostęp *online* do zawartości,

[26] T. Szetyński, *Elektroniczny papier*, „Chip" 2005, nr 8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

ale są również powiadamiani SMS-em o nowym wydaniu; mogą otrzymywać informacje o najciekawszych tematach, narzędzia ułatwiające wyszukiwanie starszych tekstów oraz specjalne wydania.

Rozwój elektronicznego handlu przyczynia się do wzrostu akceptacji płatności za usługi oferowane w sieci. Dla coraz liczniejszych odbiorców czasopism płacenie za interesującą zawartość jest dość oczywiste. W opinii jednego z szefów stowarzyszenia wydawców czasopism (Magazine Publishers of America): „Radio nie zabiło druku, a telewizja nie zabiła radia ani druku. To, co nowe media czynią, to nacisk na każde stare medium, aby ponownie zdefiniowało, co potrafi robić najlepiej”[27]. Wielu wydawców w rozwoju w kierunku wydań *online* dostrzega podstawową strategię rozwojową czasopism.

Szanse. W środowisku *online* czasopisma mogą oferować atrakcyjną, multimedialną zawartość o charakterze interaktywnym, a więc łączącym wydawców i czytelników w czasie rzeczywistym. Interaktywność może stać się dla menedżera ważnym kryterium efektywności wydawniczej. Znacząco obniżają się koszty produkcji, a „nakład” ściśle pokrywa się z popytem. Zaoszczędzone koszty mogą być przeznaczone na inwestycje w nową zawartość. W cyberprzestrzeni nie ma fizycznego nakładu do sprzedania, a rynek jest tak rozległy jak sieć. Coraz doskonalsze metody pomiaru reklamowej efektywności w internecie sprzyjają wzrostowi wydatków reklamowych skojarzonych z określonymi segmentami rynku przez atrakcyjną zawartość[28].

Zagrożenia. Może powstać dysonans poznawczy potencjalnych klientów, którzy w każdej chwili stykają się z bardzo bogatą i różnorodną ofertą wydawniczą. Kolejnymi barierami są brak skłonności do płacenia *online* za zawartość i niedostateczna penetracja internetu w wielu regionach świata, w tym w krajach mniej rozwiniętych.

Mocnym argumentem za rozwojem wydań *online*, który menedżerowie mogą wykorzystać przy wprowadzaniu i promowaniu tej formy czasopism, jest ochrona środowiska naturalnego. Znaczące zużycie papieru oraz technika druku wywołują protesty ekologów, którzy wskazują na to, że pojawienie się wydań *online* oraz coraz większy zasięg internetu powinny skłaniać wydawców do bardziej energicznych starań o zasadniczą przebudowę całej struktury biznesowej branży. Zagadnienie to wiąże się z etycznymi aspektami funkcjonowania czasopism, które, jeśli nie będą rozwiązywane zgodnie z interesem publicznym, mogą poważnie zagrażać istnieniu wielu tytułów w przyszłości. Etyka staje się obszarem wyzwań dla menedżerów w wydawnictwach czasopism.

---

[27] C.P. Daly, P. Henry, E. Ryder, *The Magazine Publishing Industry*, Allyn and Bacon, Boston 1997, s. 256.

[28] *Ibidem*, s. 235–268.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

W wielu czasopismach zaciera się granica między reklamą a zawartością redakcyjną. Klasyczne oddzielenie reklamy od zawartości coraz częściej staje się, w sytuacji ostrej konkurencji i pewnej stagnacji na wielu rynkach czasopism, coraz mniej realistycznym postulatem. Jednym z poważnych problemów wydawców czasopism jest domaganie się przez reklamodawców, zwłaszcza dużych, ze znaczącymi budżetami, uprzedniej notyfikacji wszelkiej zawartości, która może być przez nich uznana za szkodliwą dla wizerunku firmy. Tego typu praktyka poważnie ogranicza autonomię wydawcy, podważając jego wiarygodność u ostatecznych odbiorców.

Wielu dużych reklamodawców domaga się także wspomagającej ich przekazy reklamowe zawartości redakcyjnej (jest to w gruncie rzeczy praktyka zbliżona do kryptoreklamy). Na przykład producenci żywności chcą, aby magazyny dla kobiet publikowały przepisy kulinarne, najlepiej obejmujące promowane przez nich produkty, firmy odzieżowe oczekują ilustracji materiałów redakcyjnych lansujących ich styl mody, producenci szamponów i kosmetyków domagają się tematów o zdrowiu, higienie itd. Powszechną praktyką jest ustępowanie przez wydawców w kwestii nieprzypadkowego kojarzenia treści reklam z zawartością redakcyjną (efekt bliskiego sąsiedztwa na stronie). Wielkie światowe tytuły czasopism uległy reklamodawcom, decydując się na wydania, w których był tylko jeden reklamodawca („Newsweek", 1999, temat: dzieci, reklamodawca: Johnson & Johnson; „Time", kilka wydań w latach 1991–1996, temat: medycyna, reklamodawca: Glaxo-Wellcome)[29].

Niepożądanym zjawiskiem stały się także reklamy będące stronami tytułowymi czasopism, co wyraźnie narusza zasady niezależności wydawniczej (jakkolwiek dokonuje się tego za zgodą wydawcy).

Znacząca ingerencja reklamy i reklamodawców w zawartość redakcyjną wcześniej lub później zaznaczą swój wpływ na wizerunek marki, którą jest tytuł. W sytuacji silnej konkurencji i możliwości publikowania czasopism w internecie marka będzie tym rodzajem aktywów, który może mieć znaczenie podstawowe. W warunkach ogromnej obfitości wyboru zaufanie do tytułu może być czynnikiem przesądzającym o sukcesie lub porażce wydawnictwa. W sensie strategicznym może się okazać, że zbyt uległe wobec celów komercyjnych tytuły nie zyskają akceptacji rynku, przy czym nie chodzi tu tylko o rynek internetowy, ale także o rynek wydań drukowanych.

Prognozy dla wydawców czasopism są bardzo ostrożne. Przy oczekiwanym wzroście ogólnego rynku reklamy i rozrywki w latach 2006–2011 na poziomie CAGR 5,4% w przypadku czasopism oczekiwano wolniejszego wzrostu na poziomie 3,8% w skali globalnej. Spodziewano się także wyraźnie mniejszej

[29] S. Johnson, P. Prijatel, *The Magazine. Inside a Dynamic Industry*, NTC Publishing Group, Chicago 1998, s. 304.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

dynamiki wzrostu wydatków końcowych klientów na czasopisma. Przy ogólnym wzroście wydatków na media CAGR – 6,8% w przypadku czasopism prognozowany był wzrost na poziomie 2,3%[30]. Prognozy były mniej korzystne dla najbardziej rozwiniętych, a więc dojrzałych rynków, takich jak USA, Kanada czy Europa, natomiast bardziej korzystne dla pozostałych regionów. Rzeczywistość okazała się znacznie bardziej surowa – w prognozowanym okresie nastąpił wzrost na poziomie 1,4%, a więc bardzo powolny. Choć oczekuje się pewnej poprawy do roku 2015 (do poziomu 1,6%), to jednak taka dynamika branży nie stanowi o jej inwestycyjnej atrakcyjności. Przyczyną słabszego wzrostu jest rosnąca konkurencja internetu, co w jakimś stopniu jednak przeczy dość często powtarzanej opinii, że czasopisma są w niewielkim lub umiarkowanym stopniu zagrożone rozwojem tego medium. W pewnych okolicznościach jednak internet stwarza ogromne szanse dla wydawców, którzy, korzystając z sieci społecznościowych, są w stanie zaistnieć w krótkim czasie i zdobyć znaczącą bazę czytelników.

Szczególną cechą silnej konkurencji na rynku czasopism jest rozwój naśladownictwa. Niemal każdy format czytelniczy czasopisma, który zyska uznanie rynku, w relatywnie krótkim czasie musi konkurować z licznymi naśladowcami, którzy powielają formułę wydawniczą mającą powodzenie, to zaś znacznie osłabia ekonomiczny skutek wprowadzenia na rynek nowości[31].

Badania nad funkcjonowaniem rynku czasopism w wymiarze ekonomicznym dostarczają istotnych przesłanek do podejmowania decyzji o wymiarze strategicznym. Na przykładzie analiz czasopism ekonomicznych pozytywnie zweryfikowano kilka hipotez, które mogą mieć znaczenie także dla innych wyspecjalizowanych segmentów czasopism. Ceny, różnorodność oraz wyróżnianie się oferty na tle konkurencji zależą przede wszystkim od nakładu, co oznacza, że wydawca ma dwie zasadnicze ścieżki wyboru. Pierwsza z nich to oferowanie czasopism o ogólnej tematyce po niskiej cenie egzemplarzowej, ale o relatywnie wysokich cenach reklam. Druga możliwość polega na oferowaniu zróżnicowanych, silnie wyprofilowanych tytułów po wyższej cenie egzemplarzowej i niskiej cenie reklam. Dwa procesy silnie oddziałujące na rynek czasopism – konkurencja i koncentracja – wywołują odmienne tendencje. Konkurencja sprzyja redukcji cen, ale ogranicza różnorodność. Z kolei koncentracja wywołuje skutek w postaci wzrostu cen. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest przekonanie, że segmentacja rynku, będąca jedną z podstaw strategii postępowania wydawców czasopism, nie przynosi spodziewanych efektów w postaci różnorodności oraz zwiększania możliwości wyboru spośród podobnych produktów.

---

[30] PricewaterhouseCoopers, *Media*..., s. 10.
[31] A. Aris, J. Bughin, *op. cit.*, s. 27.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ceny czasopism oraz ich różnorodność zależą zatem nie tylko od konkurencji i konsolidacji, ale także w istotnym stopniu od warunków popytowych, a zwłaszcza od skłonności czytelników do płacenia i zainteresowania stałym odbiorem (prenumerata)[32].

Wartość wytwarzana w procesie redagowania czasopism, prace redakcyjne, edycyjne, a także związana z nimi ocena wartości tytułu stwarzają podstawy długotrwałej obecności czasopism jako form medialnych. W sytuacji obfitego wyboru te wartości mogą okazać się decydujące, jakkolwiek forma może ulec istotnej przemianie. Ze względu na pewną wygodę oraz różne okoliczności użytkowania przemiana czasopism od formy drukowej do elektronicznej może trwać nieco dłużej niż w przypadku innych mediów. Uzasadnia to pogląd, że branża ta jest w umiarkowanym stopniu zagrożona przez nowe technologie, ale nie zmienia faktu, że wpływ rozwoju internetu będzie postępował i konieczne staną się działania pozwalające dostosować się do nowej sytuacji.

Wydawcy gazet

Prasa codzienna jest przede wszystkim częścią przemysłu informacyjnego; jej funkcje rozrywkowe mają raczej drugorzędne znaczenie. Historia rozwoju dzienników w wielu krajach wskazuje, że nie tylko były one zdolne informować o najważniejszych wydarzeniach, ale również wywierały istotny wpływ na wspieranie zmian dokonujących się w strukturze społecznej, systemach wartości oraz formułowaniu polityki. Z perspektywy historycznej „można uczciwie stwierdzić, że gazety – bardziej niż jakiekolwiek inne medium – poszerzyły rolę, którą może odgrywać w sferze politycznej zwykły obywatel. Trzysta lat temu ludzie na całym świecie mieli bardzo mało do powiedzenia w kwestii swoich rządów. Władza była ekstremalnie scentralizowana. Królowie, imperatorzy, arystokraci, despoci, militarni przywódcy oraz wodzowie plemienni rządzili, [...] prasa drukowana pomogła zdecentralizować kontrolę nad wiedzą i informacją, a gazety w wielu krajach odegrały kluczową rolę w nadawaniu zwykłym obywatelom większej roli w codziennym życiu politycznym. Metaforycznie gazety pomogły stworzyć «sferę publiczną», tę, w której idee polityczne i problemy społeczne mogły być rozważane i dyskutowane. Gazety pomogły stworzyć świat «polityki dla każdego», jakkolwiek trzeba koniecznie wspomnieć o tym, że polityczna rola zwykłych obywateli stale jest ograniczana – elity zachowują nieproporcjonalną władzę”[33].

[32] R. van der Wurff, *Business Magazine Market Performance: Magazines for the Agricultural, Business Services, and Transportation Sectors in the Netherlands*, „Journal of Media Economics” 2005, Vol. 18(2), s. 143–160.

[33] D.P. Demers, *History*..., s. 107.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Opracowanie jakiejkolwiek strategii zmian dla firm wydających prasę codzienną nie może abstrahować od podstawowych zadań i funkcji, które były i są pełnione przez dzienniki w strukturze społecznej. Co więcej, jak się wydaje, analiza praktyki funkcjonowania mediów w społeczeństwie nie zmieniła w istotnym stopniu tych zadań i funkcji. Nadal ogromna część informacji i komentarzy pochodzi przede wszystkim z prasy codziennej oraz z obsługujących ją agencji informacyjnych.

Pojawienie się radia, a potem telewizji wywarło wpływ na formę prasy codziennej i sposób jej zorganizowania (kompresja czasu produkcji, wizualizacja, skrótowość), ale nie zmieniło jej funkcji. Wydaje się, że rozwój technik informatycznych, w tym internetu i masowego dostępu do sieci, także nie zmieni istotnie podstawowych funkcji, koncentrując uwagę menedżerów na dostosowaniu formy.

Znane stwierdzenie, że „połączone w sieć komputery będą maszynami drukarskimi XXI wieku”[34], w przypadku prasy codziennej znajduje swoje istotne potwierdzenie, co jednak nie jest równoznaczne ze zmierzchem druku. Dla wydawców gazet potrzeba rozwijania wydań *online* jest obecnie sprawą oczywistą i odpowiada praktyce postępowania. Dla menedżera w wydawnictwie prasy codziennej ewolucja firmy i produktu w kierunku środowiska wirtualnego nie powinna znikać z pola widzenia. Potwierdzeniem stałego zapotrzebowania na funkcję informacyjną dzienników jest liczba użytkowników wydań *online*, która w wielu przypadkach przekracza liczbę nabywców wydań papierowych.

Szczególną cechą prasy codziennej jest zdolność do dokonywania selekcji informacji i odgrywania roli pośrednika między ogromną ilością informacji dostarczanych przez agencje informacyjne, korespondentów, reporterów, okazjonalne źródła a informacyjnymi potrzebami czytelników. W warunkach ogromnej ilości dostępnych informacji ich odbiorcy potrzebują swoistego filtra, którego rolę mogą odgrywać dzienniki. Z punktu widzenia strategii postępowania wydawców dzienników niezbędne jest uświadomienie sobie, na czym polega konkurencyjność gazet w wypełnianiu funkcji selekcjonera informacji[35].

Podstawowa umiejętność polega na doświadczeniu w rozpoznawaniu potrzeb czytelników. Nowe technologie i oprogramowanie umożliwiają odbiorcom wydań *online* samodzielne dokonywanie wyboru dotyczącego interesujących elementów zawartości, a więc tworzenie czegoś na kształt osobistej gazety złożonej z pożądanych elementów. Wydawać by się mogło, że ten kierunek nakazuje nadawcy dostarczać jak największą ilość informacji, przesuwając zadanie ich wyboru na czytelnika. Zmiany po stronie odbiorców nie następują jednak tak szybko; zdecydowana większość użytkowników *online* korzysta z ga-

[34] I. de Sola Pool, *Technologies of Freedom*, Harvard University Press, Cambridge 1983, s. 224.
[35] J. Bartusek, *From Newspaper to News Filter*, [w:] A. Vizjak, M. Ringlstetter, *op. cit.*, s. 43–52.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

zet w postaci zaproponowanej przez wydawcę. Tendencja do wtórnego wyboru, a więc wyboru spośród już wybranego zbioru informacji, być może będzie się umacniała, ale nie jest obecnie decydująca. Dla menedżera oznacza to potrzebę systematycznego analizowania raportów i statystyk dotyczących zachowań odbiorców *online* i wyciągania stosownych wniosków. Jak do tej pory, odbiorcy w większości przenoszą swoje doświadczenia czytelnicze ze środowiska druku do środowiska *online*.

Źródłem przewagi konkurencyjnej wydawców gazet są także sieci informatorów dziennikarzy, współpracowników, wolontariuszy, korespondentów, które pozwalają na zdobywanie unikalnych informacji i dostęp do lokalnych rynków. Własne źródła informacji mogą ponadto sprzyjać lepszemu rozpoznaniu lokalnych i ogólnych potrzeb czytelniczych.

Dramatyczne zdarzenia, w trakcie których lub w związku z którymi znacząco rośnie zainteresowanie niektórymi źródłami informacji, wskazują na kolejne źródło przewagi konkurencyjnej, jakim jest wiarygodność. Mimo że gazetom zdarzają się pomyłki i przeinaczenia faktów, a nawet konfabulacje, to jednak wydawcy doskonale zdają sobie sprawę z tego, że zbyt częste sytuacje tego typu podważają ich wiarygodność i mogą zakończyć się klęską rynkową. Dzienniki dysponują odpowiednimi zasobami i metodami, aby sprawdzić i w miarę możliwości udokumentować rozmaite fakty interesujące opinię publiczną. Takiej możliwości praktycznie nie mają w codziennym działaniu użytkownicy internetu. Ograniczone zaufanie lub brak zaufania do źródła mogą być ważnym atutem gazet w przestrzeni wirtualnej, w której odbiorca stara się odwoływać do sprawdzonych i wiarygodnych dostawców informacji. Dla menedżera ta cecha prasy codziennej nakazuje podejmowanie działań umacniających wiarygodność tytułu.

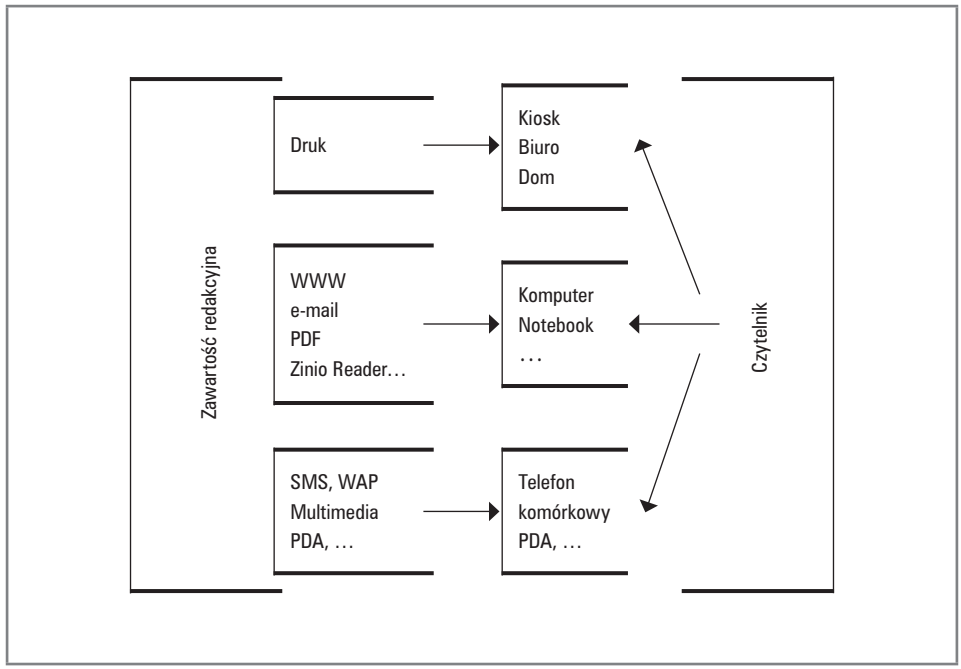
Czytanie gazet jest nie tylko pewnym zwyczajem czy też nawykiem, ale także sposobem przyswajania sobie informacji przez czytelnika. W ciągu wieków prasa wypracowała optymalne sposoby prezentowania zawartości. Tytuły, śródtytuły, akapity, ilustracje, odpowiednie uporządkowanie w kolumnie i wiele innych środków pomagają czytelnikowi w lekturze. Wydania internetowe wiele zawdzięczają w tym zakresie prasie, ale – jak się wydaje – rzadko osiągają poziom wymagany przez wydawców gazet. Wydania *online* często przyjmują logikę uporządkowania zawartości właściwą wydaniom drukowanym. Ten element zwiększa atrakcyjność gazet w globalnej sieci.

Gazety, zwłaszcza popularne, przez swój kształt i rozmiar starały się spełniać oczekiwania czytelników związane z dogodnością ich użytkowania. Niewielkie rozmiary i waga ułatwiały ich przenoszenie, czytanie w różnych miejscach i okolicznościach. Nowe technologie umacniają tę łatwość dzięki zaoferowaniu cechy mobilności. Zawartość może być dostępna w dowolnym czasie i miejscu, jeśli tylko jest dostęp do internetu (także dostęp bezprzewodowy). W miarę

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

rozwoju telefonii komórkowej 3G można oczekiwać, że gazety będą oferowały dodatkowe usługi dla reklamodawców, na przykład przez systemy lokalizacyjne klienci gazet będą mogli otrzymywać informacje o punktach sprzedaży produktów lub usług reklamowanych w gazetach.

Ilustracja 9.2. Dystrybucja zawartości dziennika



Źródło: opracowanie własne.

Gazety mają renomę; niektóre z nich pracowały na nią kilkadziesiąt, a nawet więcej lat. Marka, jaką jest tytuł, stanowi wartość oraz podstawę rozwijania strategii marketingowych nie tylko w stosunku do druku, ale także w środowisku wirtualnym. Wszystkie omówione w rozdziale 8 uwagi dotyczące zarządzania marką i poszerzania marki zachowują swoją ważność i aktualność również w wymiarze strategicznym działalności gazet. Badania odbiorców wiadomości w środowisku wirtualnym wskazują, że wysiłki podejmowane przez firmy medialne w celu stworzenia grup „lojalnych" użytkowników marki nie trafiają na podatny grunt. Cechą użytkowników sieci jest bowiem chęć do korzystania z wielu źródeł i marek związanych z dostarczaniem informacji (*brand promiscuity*)[36]. Starania

[36] A. Dua, L.H. Segel, *What Consumers Want from Online News*, „McKinsey Quarterly", August 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

o zachowanie wartości marki, jakkolwiek nie dostarczają lojalnych klientów, to zapewne sprzyjają temu, aby cieszące się renomą tytuły znajdowały się w polu wyboru wśród wielu możliwości.

Większość gazet ma krąg wiernych czytelników, którzy mniej lub bardziej świadomie z punktu widzenia zarządzania gazetą stanowią potencjalną wspólnotę zainteresowań. Rozwój w kierunku wydań *online* stwarza menedżerom w gazetach szczególne zadanie transformowania jak największej części tej grupy do nowego środowiska i jej utrzymania. Grupa stałych nabywców stanowi rdzeń biznesu, jest też elementem rynkowej wyceny tytułu prasowego.

W procesie budowy bazy stałych odbiorców gazet stosowane jest podejście oparte na koncepcji życiowej wartości lojalnego klienta (*customer life-time value* – CLV). W stosunku do wszystkich kanałów dystrybucji i grup docelowych korzystających z danego tytułu prasowego na podstawie długości trwania więzi czytelniczych dokonywane jest oszacowanie wartości bieżącej netto NPV (więcej na ten temat w rozdziale 7). W ten sposób wyłaniani są klienci z negatywną, marginalną i pozytywną wartością NPV. Dla każdego kanału pozyskiwania potencjalnych czytelników opracowywane jest osobne CLV. Następnie wysiłki marketingowe są odpowiednio przyporządkowywane oczekiwanej efektywności różnych działań. Dla wydawców w USA roczny prenumerator gazety pozyskany drogą bezpośredniej wysyłki ma wartość CLV 200 dolarów, prenumerator na jeden miesiąc pozyskany za pośrednictwem marketingowych aliansów to wartość poniżej 50 dolarów. Optymalizacja strategii pozyskiwania nowych czytelników przyniosła znaczące przychody wydawcom zarówno w USA, jak i w krajach skandynawskich[37].

Transformacja gazet do środowiska wirtualnego nie jest właściwie przedmiotem dyskusji. Ten proces już się dokonał i w istocie nie istnieją gazety, które nie mają wersji *online* albo nie przygotowują się do jej uruchomienia. Nie oznacza to, że druk gazet dobiega końca. Wydania drukowane będą nadal doskonalone i rozwijane, jakkolwiek perspektywy ich ilościowego wzrostu wydają się coraz bardziej problematyczne. W stosunku do telewizji używa się terminu *simulcasting*, który dotyczy przejściowego okresu równoległego nadawania sygnału cyfrowego i analogowego. Wydaje się, że o ile w przypadku telewizji ten okres będzie relatywnie krótki i, przynajmniej w Europie, zakończy się w roku 2014, o tyle w przypadku prasy może potrwać znacznie dłużej. Akceptacja idei równoległych wydań jest już jednak powszechna. Transformacji do środowiska cyfrowego przeszkadza niewątpliwie związana z internetem kultura darmowej dostępności do oferowanej zawartości. Ta kultura była i jest konieczna, aby internet mógł się rozwijać, ale nie jest to kultura „na wyłączność". Wiele renomowanych tytułów zdecydowało się na płatne udostępnianie swoich wydań

[37] A. Aris, J. Bughin, *op. cit.*, s. 132–133.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

online. Podstawowe biznesowe modele ewolucji w tym kierunku, stosowane w Europie, zakładają rozwinięcie płatnej prenumeraty wychodzącej od prenumeraty wydań drukowanych, pozyskiwanie przychodów z reklam oraz rozmaite połączenia tych rozwiązań. W ostatnich latach wraz z ekspansją smartfonów oraz tabletów prasa elektroniczna rozwija się bardzo szybko, podczas gdy wydania papierowe wyraźnie przeżywają kryzys.

Oferowanie odpłatnej zawartości wydań *online* w niektórych przypadkach przynosi sukces. Doświadczenia tytułów, którym udało się zgromadzić znaczną liczbę subskrybentów, zdają się wskazywać na szczególne znaczenie trzech elementów wspierających wydania elektroniczne. Po pierwsze, wydawcy mogą zaoferować pewną zawartość na zasadzie wyłączności, a więc tak, aby nie była ona dostępna w wydaniach papierowych. Jeśli oferta ta jest wystarczająco atrakcyjna i spełnia oczekiwania przynajmniej części odbiorców, może być istotnym elementem zachęty do skorzystania z płatnych wydań w sieci. Kolejne działania polegają na wzbogacaniu tych wydań o elementy, które ze względu na ograniczenia powierzchni w wydaniach drukowanych nie zostały wykorzystane. Dotyczy to na przykład dodatkowych informacji, zdjęć, zapisów audio, użytecznych adresów itd. Wartość dodana wydań *online* w połączeniu z ekskluzywnością pewnej zawartości stanowią ważny element atrakcyjności oferty. Duże znaczenie ma także odpowiednie oprogramowanie ułatwiające czytelnikowi-internaucie nawigowanie po stronach, bezproblemowe wyszukiwanie interesujących tematów, dobre warunki do lektury, uprzednią selekcję zawartości według przyjętych kryteriów. Gazeta, zwłaszcza w części reklamowej, może też stać się dzięki odpowiednim rozwiązaniom programistycznym płaszczyzną transakcyjną ułatwiającą zapoznawanie się ze szczegółami oferty, a nawet dokonywanie zakupu[38]. W Polsce na dzisiejszym etapie rozwoju prasy codziennej w postaci elektronicznej w dość ograniczonym stopniu wykorzystuje się te potencjalne właściwości gazety jako medium elektronicznego.

W obecnym stadium rozwoju dzienników w Europie nie ma jednego modelu biznesowego i nadal przeważa dostęp nieodpłatny, interaktywność jest dość ograniczona, a zawartość w znaczącej części wydań papierowych i wydań *online* jest taka sama[39].

Perspektywy biznesowe dla wydawców prasy codziennej nie są łatwe: wieloletnie oszacowania wskazywały trafnie na wzrost wydatków konsumentów w latach 2006–2011 według miary CAGR o 1% (przy tempie wzrostu wydatków na media i rozrywkę o 6,8%), oczekiwano także spowolnienia przychodów reklamowych,

[38] A. Pölert, G. Skrabs, R.P. Paust, *Handelsblatt.com – New Revenue Models for Traditional Print Media*, [w:] A. Vizjak, M. Ringlstetter (red.), *op. cit.*, s. 163–171.

[39] R. van der Wurff, E. Lauf (red.), *Print and Online Newspapers in Europe: A Comparative Analysis in 16 Countries*, Het Spinhuis, Amsterdam 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

odpowiednio 2,7% wobec 5,7%[40]. Prognozy na przyszłość nie są pomyślne dla prasy drukowanej – do 2015 roku oczekuje się spadku o 1,9% CAGR, przy jednoczesnym wzroście w segmencie wydań elektronicznych o 1,4–1,6%[41].

Na stan rynku prasy codziennej, zwłaszcza w ostatnich latach, istotnie wpływa rozwój prasy bezpłatnej, która w Europie stanowi już blisko 20% całego nakładu dzienników. Bezpłatna prasa codzienna, często wydawana przez wydawców prasy płatnej, ma charakter popularny, często wykorzystuje materiały wydań płatnych (także te, które ostatecznie nie ukazały się w druku). W dłuższej perspektywie prasa bezpłatna może stać się substytutem wydań *online* w stosunku do niektórych segmentów rynku.

Prasa bezpłatna oprócz tego, że jest pewną formą proliferacji tradycyjnych gazet i źródłem dodatkowych przychodów wydawców, ma też pewien walor istotny dla strategii rozwoju gazet w ogóle, ponieważ podtrzymuje zwyczaj czytania gazet. Zanik nawyku czytania gazet jest największym zagrożeniem dla ich przyszłości. Długookresowe statystyki nie pozostawiają złudzeń. Czytelnictwo gazet zmniejsza się, a największym problemem jest dotarcie do ludzi młodych, do kolejnych generacji użytkowników internetu[42].

Dla menedżera poszukującego dróg i sposobów rozwoju biznesu prasy codziennej w przyszłości pozostaje ponadto otwarta kwestia rozwoju przez uczestnictwo w procesie konsolidacji rynku, a więc przez fuzje i przejęcia. Na rynku prasy codziennej dość widoczne jest powstawanie konglomeratów. Ekonomia skali także w tej branży wskazuje na wiele potencjalnych korzyści wynikających z powstawania większych struktur, w tym również o charakterze wielobranżowym[43]. Rozwój w tym kierunku, w warunkach ograniczeń prawnych związanych z polityką konkurencji, może wiązać się ponadto z ekspansją na rynki międzynarodowe. Powtarzanie sprawdzonych modeli biznesowych na innych rynkach narodowych jest czynnikiem sprzyjającym umiędzynarodowianiu się firm wydawniczych[44].

Formułowanie oczekiwań na przyszłość związanych z prasą codzienną zawiera w sobie istotny element ryzyka. Wskazane wcześniej szanse gazet w środowisku wirtualnym w znacznym stopniu mają charakter potencjalny i nie są często wykorzystywane. Niewątpliwie przyczyną takiego stanu rzeczy są posunięcia rynkowe i biznesowe wydawców gazet, tendencje konsolidacyjne, wzrost cen reklam, prasa bezpłatna, korzyści ekonomii skali, optymalizacja typu CLV

---

[40] PricewaterhouseCoopers, *Media...*, s. 10.
[41] PricewaterhouseCoopers, *Globalna...*
[42] *The Gray Lady Show a Healthy Flush*, „BusinessWeek" 1997, No. 6, s. 78.
[43] W. Dizard, Jr., *op. cit.*, s. 159–160.
[44] J.E.S. Helgsen, *The Internationalization of Norwegian Newspaper Companies*, [w:] R.G. Picard (red.), *Media Firms: Structures, Operations and Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2002, s. 104–122.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

i inne działania związane również z tabloidyzacją zawartości. To sprawia, że branża ma dobre wskaźniki ekonomiczne i presja na zmiany nie jest wielka. Przesłanki rynkowe po stronie odbiorców zdają się wskazywać na pewne narastające trudności w rynkowej ekspansji, co skłania analityków rynku do daleko posuniętej ostrożności. Mając na względzie te uwagi, można jednak podjąć próbę prognozy. Wydaje się, że wbrew opiniom sceptyków potrzeba korzystania z prasy codziennej będzie względnie trwała wśród dostatecznie szerokich kręgów społecznych. Zasadnicze zmiany dotkną formy. Z biegiem lat być może podstawowym kanałem dystrybucji gazet będą internet i liczne cyfrowe aplikacje zawartości. Płatne wydania drukowane staną się formą coraz bardziej ekskluzywną, dostępną głównie dla zamożnych, nierzadko instytucjonalnych klientów-tradycjonalistów. Bezpłatne gazety będą uproszczoną w sensie zawartości formą proliferacji wydań podstawowych, skierowaną do szerokich kręgów osób mniej zamożnych i młodych. W strategii wydawców będzie to forma promocji i podtrzymywania tradycyjnego nawyku czytania gazet. Zmiana form dystrybucji spowoduje pewne konsekwencje dla zawartości, ale będzie to przede wszystkim przedmiotem twórczej inwencji.

Biznes filmowy

Dla menedżera biznes filmowy jest szczególnym wyzwaniem, trudnym do porównania z jakimkolwiek innym. Niekiedy zarządzanie nim przypomina teorię gier, a tradycyjne modele ekonomiczne są często mało przydatne do analiz. Ta odrębność i wyjątkowość są zarazem przyczynkiem do szczególnej atrakcyjności biznesu filmowego. Dla menedżera punktem wyjścia jest przyjęcie założenia, że przemysł filmowy jest częścią przemysłu informacyjnego, być może nawet pierwszym przemysłem informacyjnym XX wieku. Przemysł filmowy wytwarza informację i żyje z niej[45]. Niespotykana gdzie indziej elastyczność cenowa sprawia, że każdy film, jako produkt, jest wyjątkowy. Ten sam produkt może mieć dziesiątki, a nawet setki cen, co sprawia, że nawet wprawnym menedżerom nie jest łatwo rozpoznać skalę przychodów wygenerowanych przez konkretny produkt. Niezależnie od poniesionych nakładów produkt jest silnie uwarunkowany przez trudne do zmierzenia i oceny elementy, takie jak popularność osób związanych z konkretnym projektem (aktorów, reżyserów, operatorów kamer), przy czym nie zawsze kryteria zawodowe mają tu znaczenie decydujące (co więcej – często się zdarza, że negatywne opinie krytyków nie wpływają na zainteresowanie publiczności).

[45] A. de Vany, *The Movies*, [w:] V.A. Ginsburgh, D. Throsby, *op. cit.*, s. 617–664.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Szczególną właściwością filmów jest ich zerowa wartość do czasu pierwszej projekcji lub zakupu przez klienta (dystrybutora, nadawcę telewizyjnego), i to niezależnie od wielkości talentu i pracy wykonanej na wszystkich etapach procesu przedprodukcji, produkcji i wykończenia dzieła[46]. Filmy są produkcją jednorazową – produkować je, to tak jakby wytwarzać wyłącznie prototypy. Wartość powstaje przez akceptację widzów. Wzrost tej akceptacji następuje, gdy widzowie dzielą się pozytywną opinią – dochodzi wtedy do zwielokrotnienia się informacji. Jeśli informacja rozprzestrzenia się, film odnosi sukces. Przychody ze sprzedaży biletów nie mają żadnego ograniczenia; film może być wyświetlany w kinach tak długo, aż podaż zrówna się z popytem widzów.

Cechą przemysłu filmowego jest jego hierarchiczny charakter, z czołowymi rolami najbardziej popularnych produkcji, gwiazdami i reżyserami. Z jednej strony – ryzyko jest w tym przemyśle bardzo duże, a większość produkcji nie jest w stanie zwrócić kosztów swego wytworzenia. Z drugiej – udane przedsięwzięcia zapewniają zwrot z kapitału na poziomie praktycznie trudno osiągalnym gdzie indziej.

Produkcja, choć w poszczególnych czynnościach i fazach ma charakter w najwyższym stopniu profesjonalny, jest zarazem jednostkowa. Na potrzeby określonego projektu tworzy się tymczasowy zespół, który istnieje do czasu zakończenia realizacji. Wiele produkcji realizuje się w długim okresie, nawet kilku lat. Koszty produkcji mają charakter tak zwanych kosztów wyłożonych lub utopionych (*sunk costs*), co w praktyce oznacza, że do chwili zakończenia produkcji nie można ich odzyskać. Biorąc pod uwagę to, że niektóre produkcje nie znajdują nabywców, dla menedżera decyzja o finansowaniu filmu zawsze jest prawdziwym wyzwaniem. Koszty nie zawsze są też możliwe do przewidzenia – wiele projektów przekracza poziom początkowych założeń, a odmowa finansowania w trakcie produkcji grozi utratą wszystkich poniesionych nakładów.

Dla menedżera produkcja filmowa ma charakter eksperymentalny, jej wartość nie jest znana, zanim nie zostanie ukończona, a popyt ujawnia się *ex post* i jest w praktyce trudny, jeśli nie niemożliwy, do przewidzenia. W tej sytuacji ustalanie popytu na film ma charakter wybitnie empiryczny.

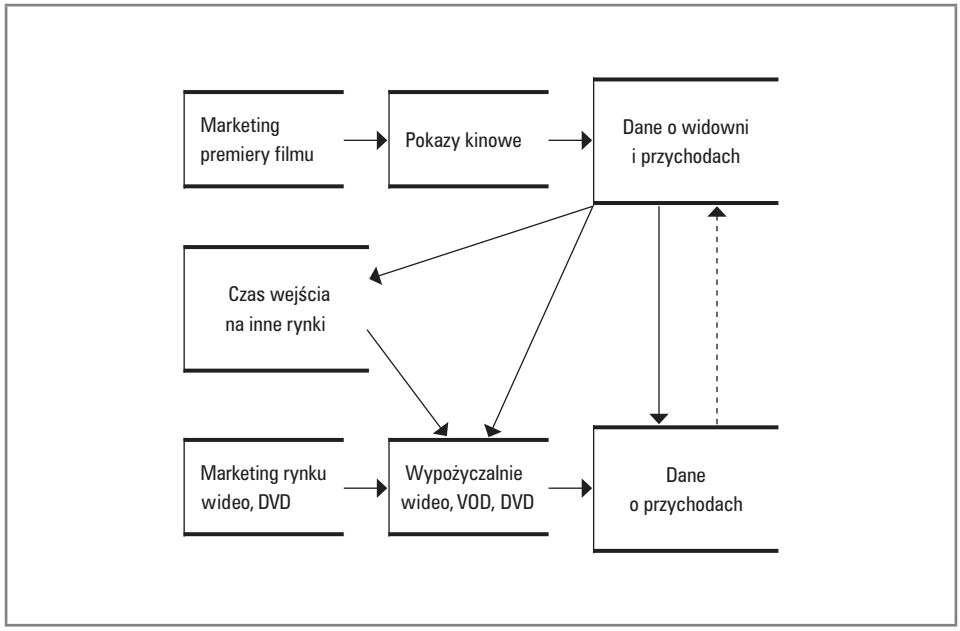
Projekcje filmu w kinach tradycyjnie dostarczają danych i obserwacji niezbędnych do podejmowania dalszych decyzji o dystrybucji, a więc o reagowaniu na efektywny popyt. Data wejścia na ekrany jest jedną z ważniejszych decyzji menedżerskich; jest jej przyporządkowanych wiele działań zarówno uprzednich, jak i następnych. Podstawowa ścieżka wyboru zakłada albo szeroką dystrybucję w wielu kinach, albo początkowe ograniczenie dystrybucji do wybranych kin. Pierwszy scenariusz daje szeroki przegląd efektywności dystrybucji, ale

[46] P. Block, W. Housley, T. Nicholls, R. Southwell (red.), *Managing in the Media*, Focal Press, Oxford 2001, s. 313.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

ogranicza swobodę dalszych reakcji, na przykład w razie niepowodzenia, kiedy film szybko znika z ekranów, a osobiste reakcje widzów i wymiana informacji nie mają wystarczającego czasu na zaznaczenie swoich efektów. Skromniejsza dystrybucja stwarza możliwość budowania widowni i zasięgu przez dłuższy czas, także przez bardziej dostosowane do różnych kategorii widzów działania komunikacyjne.

Ilustracja 9.3. Struktura dystrybucji filmu



Źródło: opracowanie własne na podstawie C.B. Weinberg, *Profits out of the Picture*, [w:] C.C. Moul, *Movie Industry Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 2005, s. 177.

Menedżer ma do czynienia z trzema podstawowymi rodzajami cen filmu: ceną za wstęp na seans, ceną za wypożyczenia oraz opłatą za dystrybucję. Negocjowanie każdej z nich jest dla niego pewnym wyzwaniem. Pierwsza z tych cen jest istotna, ponieważ od niej zależy przychód ze sprzedaży producenta filmu, który zazwyczaj jest określony procentowo w stosunku do ceny biletu dla widzów (często jest to 50%). Nie jest to jednak jedyny czynnik decydujący. Na frekwencję widzów oczywisty wpływ ma czas wyświetlania filmu w kinach – im dłużej, tym lepiej. Jednak w warunkach ogromnej konkurencji coraz to nowych tytułów kina nie są zainteresowane zbyt długim okresem projekcji. Umowy określają często poziom przychodów w tygodniu, który automatycznie przedłuża obecność filmu na następny tydzień. Wielkie przeboje kinowe są obecne w kinach nawet 20 ty-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

godni. Cena za bilet jest podstawą pozostałych elementów, a mianowicie ceny za udostępnienie filmu przez dystrybutora operatorom kina oraz po odliczeniu od opłaty dystrybucyjnej przychodu producenta (właściciela praw). Praktyka ustalania cen zawiera wiele niuansów i wyjątków, które zostały wypracowane w czasie dziesiątków lat rozwoju sztuki filmowej[47].

Kino, jakkolwiek pozostaje ważną częścią biznesu filmowego, utraciło jednak wpływy na rzecz innych form rozrywki i dystrybucji. Innowacje z tym związane są następstwem rozwoju nowych technologii, które wymusiły gruntowne zmiany. Tradycyjny przemysł filmowy, oparty na produkcji filmów i kinowej dystrybucji, nie jest w stanie utrzymać się z przyczyn ekonomicznych nawet w USA – ojczyźnie komercyjnego kina na światową skalę. Wprawdzie wyobraźnię inwestorów pobudza największy jak dotychczas przebój w historii kina *Avatar*, który osiągnął na świecie przychody na poziomie ponad 2,7 mld dolarów (w USA około 800 mln), ale po uwzględnieniu inflacji w przychodach na terenie USA króluje *Przeminęło z wiatrem* (rok premiery 1939) z przychodem ponad 1,6 mld dolarów[48].

Pierwszy istotny zwrot, jakiego dokonał przemysł filmowy, to relacje z telewizją. Produkcja filmowa jest istotnym składnikiem czasu nadawania, w przypadku kanałów filmowych nawet wyłącznym. Z jednej strony, wielu producentów filmowych utrzymuje się z realizacji produkcji telewizyjnych, których szczególną cechą jest pewność zbytu. Z drugiej – stacje telewizyjne silnie ograniczają budżety na realizację takich projektów. Dla biznesu filmowego telewizja jest znaczącym i strategicznym partnerem. Wielość form telewizyjnych – w tym telewizja naziemna, telewizja wysokiej rozdzielczości (HDTV), telewizja satelitarna (kodowana i niekodowana), telewizja oferująca programy na życzenie (PPV), telewizje kablowe – stwarzają posiadaczom prawa do filmów wiele możliwości osiągania przychodów z dystrybucji.

Masowe rozpowszechnienie wideo, a następnie nowej technologii DVD zaznaczyło kolejny wpływ na biznes filmowy. Dystrybucja przez wypożyczalnie, a następnie przez systemy PPV istotnie wpłynęła na zmiany w systemie rozpowszechniania. Elementem wspomagającym jest rosnąca popularność kina domowego, które daje możliwość oglądania filmów zarówno wypożyczonych, jak i zamówionych (PPV, NVOD) lub kupionych (DVD).

Reakcją kina na spadek zainteresowania nim stało się tworzenie multipleksów, a więc kin wieloekranowych, które z reguły oferują bogaty repertuar. Znacznie udoskonalona technika projekcyjna (wsparta efektami dźwiękowymi) w wielu krajach powstrzymała spadek widowni w kinach. Wielu analityków

[47] A. De Vany, W.D.A. Wells, *The Market for Motion Pictures: Rank, Revenue and Survival*, „Economic Inquiry" 1997, Vol. 4(35), s. 783–797.
[48] W. Dizard, Jr., *op. cit.*, s. 130–132.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

uważa, że przyszłością jest kino cyfrowe, oparte na projektorach typu DLP (*Digital Light Processing*) oraz procesorach typu DMD (*Digital Micromirror Device*)[49].

Istotną zmianą w dystrybucji stało się otwarcie na internet, w tym odpłatne oferowanie filmów użytkownikom komputerów. Dla menedżerów w filmowym biznesie zmiany w systemach i sposobach dystrybucji oznaczają możliwość poszukiwania nowych źródeł przychodów i zmniejszania ryzyka związanego z produkcją filmową.

Cyfryzacja doprowadziła jednak zarazem do poważnego zagrożenia dla przemysłu filmowego w postaci piractwa. Szacuje się, że światowy przemysł filmowy obejmujący producentów, kina, wypożyczalnie wideo oraz usługi na życzenie stracił około 18,2 mld dolarów w wyniku piractwa. Najwyższe wskaźniki piractwa (*piracy rate*), które obrazują udział nielegalnych transakcji w stosunku do legalnych, osiągnęły w roku 2005 Chiny (90%), Rosja (79%) oraz Tajlandia (79%). Nieco ponad 60% praktyk pirackich dotyczy dóbr fizycznej dystrybucji filmów (DVD), 38% internetu. Szczególnie niepokojący jest fakt, że typowy pirat jest człowiekiem młodym, w wieku 16–24 lata, z tego w USA 44% stanowią studenci[50]. Doświadczenie zdaje się jednak wskazywać, że walka z piractwem oparta na założeniu kontynuacji dotychczasowych modeli cenowych udostępniania filmu jest skazana na niepowodzenie. Biznes filmowy, podobnie jak muzyczny, czeka transformacja struktury cen, do takiej, jaka będzie lepiej dostosowana do zmian, które wystąpiły w produkcji i dystrybucji[51].

Zmiany technologiczne dotyczą również produkcji, która staje się w coraz większym stopniu cyfrowa i utrwalana na nośnikach cyfrowych, jakkolwiek tu istotną barierą jest aspekt technologicznego wyposażenia kin, które często nie są w stanie ponieść kosztów inwestycji w drogi sprzęt do projekcji cyfrowej. Cyfryzacja nie ominęła samej produkcji – powstają filmy całkowicie wytwarzane techniką komputerową, jakkolwiek koszty jej stosowania są bardzo wysokie, co ogranicza możliwości w tym zakresie.

Jednym z ważniejszych wyzwań stojących przed menedżerami stało się uzyskanie efektu synergii między dziełem filmowym a możliwymi polami i obszarami jego eksploatacji. Wielkie komercyjne produkcje filmowe pokazały istotną ścieżkę rozwojową: od filmu po książki, zabawki i gadżety, programy komputerowe, gry, odzież oraz setki innych produktów, które mają jakiś związek z filmem. Koncern Disneya dodatkowo eksploatuje postacie ze swoich filmów

---

[49] A. Spiegel, B. von Bassewitz, *Celluloid Still in the Lead, but Movie's Future Is Digital*, [w:] A. Vizjak, M. Ringlstetter (red.), *op. cit.*, s. 69–76.

[50] L.E.K. Consulting, *The Cost of Movie Piracy*, An Analysis prepared by L.E.K. for the Motion Pictures Association, Boston 2006.

[51] S.A. Ravid, *Film Production in the Digital Age – What Do We Know about the Past and the Future?*, [w:] C.C. Moul (red.), *A Concise Handbook of Movie Industry Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 2005, s. 53.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

w parkach rozrywki, jakkolwiek trudno sobie wyobrazić, że tego typu działanie będzie naśladowało więcej producentów.

W sektorze filmowym dokonują się fuzje i przejęcia, a konsolidacja jest jedną ze strategii osiągania efektów ekonomii skali oraz synergii w warunkach coraz bardziej skomplikowanego i wielopostaciowego rynku produktów filmowych i zbliżonych. Jedna ze strategii rozwojowych, często omawiana na przykładzie firmy założonej przez trzech uznanych producentów filmowych (Stevena Spielberga, Dawida Geffena i Jeffreya Katzenberga) – Dreamworks – opiera się na budowaniu porozumień z firmami zewnętrznymi i oferowaniu multimedialnej produkcji obejmującej filmy, gatunki telewizyjne, DVD, gry komputerowe, muzykę i inne[52].

Firmy spoza sektora filmowego coraz częściej inwestują w produkcję filmową, co w rezultacie zwiększa presję komercjalizacyjną, w tym wprowadzanie lokowania produktu (*product placement*), rozmaitych technik powiązań między filmami a innymi firmami (*tie-ins*) oraz rozwoju merchandisingu[53].

Niezależnie od wszelkich technologicznych innowacji i wewnętrznego stopnia skomplikowania więzi produkcyjnych oraz dystrybucyjnych podstawą biznesu filmowego jest dobra fabuła. W latach 40. XX wieku w USA dokonała się znacząca zmiana polegająca na wyraźnym podniesieniu stawek za prawa do sfilmowania powieści (wzrost dziesięciokrotny). Od tego czasu przemysł wydawniczy i filmowy pozostają w pewnej wspólnocie interesów[54]. Podobna wspólnota interesów wiąże przemysł filmowy z przemysłem muzycznym. Ścieżki dźwiękowe filmów stają się czasami wielkimi przebojami i źródłem dodatkowych przychodów producentów oraz wykonawców.

Podstawową kompetencją biznesu filmowego jest produkowanie filmów. Technologie cyfrowe oferują nowe możliwości w zakresie integrowania dźwięku, obrazu, grafiki oraz druku. Techniki multimedialne są wszakże jedynie stosunkowo drobnym elementem przemysłu filmowego, który zresztą wchłonął wszystkie nowości, znacznie je rozwijając i umiejętnie wykorzystując do celów produkcji i dystrybucji. Dla menedżera w biznesie filmowym ważne wydaje się potencjalne zastosowanie techniki cyfrowej do produkcji o niższych budżetach niż wielkie produkcje filmowe. Rozwój niskobudżetowej i niezależnej produkcji oraz oszczędność kosztów w warunkach cyfrowej produkcji mogą stwarzać nowe szanse dla ekonomicznie opłacalnej produkcji, nawet skierowanej do dość ograniczonego audytorium. Jakkolwiek wielkie produkcje nadal będą zapewne skupiały uwagę masowej publiczności, w ich cieniu rozwinąć się mogą produkcje mniejsze i być może relatywnie równie opłacalne. W opinii Abrahama

[52] *Dream Team Plans TV, Film Mega-merger*, „Broadcasting & Cable" 1994, No. 17, s. 6.
[53] J. Wasko, M. Philips, C. Purdie, *Hollywood Meets Madison Avenue: The Commercialization of US Films*, „Media, Culture and Society" 1993, Vol. 15(2).
[54] D.P. Demers, *History*..., s. 129.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ravida dla przemysłu filmowego, który dzięki technologii stanie się bardziej demokratyczny, coraz większego znaczenia będą nabierały kwestie finansów oraz marketingu w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu[55].

Muzyka popularna

Przemysł muzyczny był prawdopodobnie pierwszą branżą mediów i rozrywki, która przeszła ostrą konfrontację z rozwojem technologii cyfrowych i związaną z tym zmianą zachowań konsumentów. W ostatnich kilku latach w tej dziedzinie dokonała się dość burzliwa transformacja, która była obserwowana przez menedżerów z innych branż jako swoiste pole doświadczalne dla wdrażania i adaptacji cyfrowych technologii, zwłaszcza w zakresie dystrybucji.

Z perspektywy menedżera branża muzyki popularnej może być analizowana z trzech zasadniczych punktów widzenia. Po pierwsze, jako zestaw nazwisk artystów, wykonawców, nazw zespołów i wytwórni. Takie ujęcie jest uzasadnione, ponieważ branża muzyczna stanowi typowy rynek talentów, na którym w istocie każdy rywalizuje z każdym o zainteresowanie słuchaczy. Po drugie, można analizować ten przemysł, obserwując działalność wytwórni i związki kapitałowe oraz prawa własności. Po trzecie, można przyjąć perspektywę dystrybucji, która ostatecznie prowadzi do szczególnego zainteresowania marketingiem[56]. Ta ostatnia perspektywa wydaje się szczególnie ważna z punktu widzenia strategii menedżera, choć niewątpliwie powinna być uzupełniona pewnymi podstawami ekonomiki muzyki.

Zespoły, pojedynczy wykonawcy czy kompozytorzy tworzą spontanicznie, są wyłaniani w drodze cieszących się popularnością masowej publiczności telewizyjnych widowisk (*Szansa na sukces* czy *Idol*), są laureatami konkursów, przeglądów itd., wreszcie są kreowani od samego początku jako produkt marketingowy. Na początku jest zatem muzyka lub pomysł marketingowy. Twórcy zatrudniają menedżera, który w zamian za swoje usługi otrzymuje zazwyczaj pewną część ich wynagrodzenia. Podstawowym zadaniem menedżera jest wzbudzanie zainteresowania zespołem przez organizowanie koncertów oraz innych publicznych występów. Promotorzy koncertów zapewniają odpowiednie warunki wykonawcom oraz zajmują się reklamą wydarzeń z ich udziałem. Zadanie to nabiera niemal podstawowego znaczenia, bowiem – jak wykazuje analiza przychodów 35 najpopularniejszych muzyków i zespołów – przychody z koncertów średnio

[55] S.A. Ravid, *op. cit.*, s. 54–55.

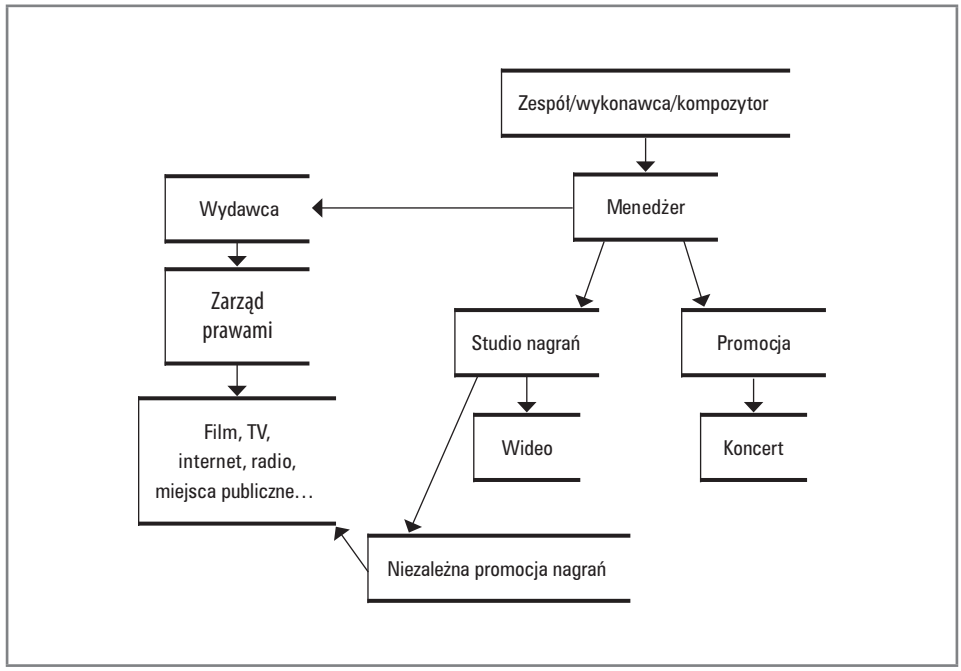
[56] G.P. Hull, *The Structure of the Recorded Music Industry*, [w:] A.N. Greco, *The Media and Entertainment Industries. Readings in Mass Communications*, Allyn and Bacon, Boston 2000, s. 76–98.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

zapewniały twórcom blisko 73% ogólnych dochodów[57]. Menedżer dba także o ochronę praw twórcy, zawierając kontrakt z wydawcą. Zadaniem wydawcy jest nawiązanie współpracy z instytucjami zajmującymi się zbiorowym zarządem prawami autorskimi. Największe organizacje zarządzające tymi prawami, wspomagane coraz bardziej wyrafinowanymi systemami komputerowymi, zbierają tantiemy od wszystkich zobowiązanych do ich wypłacania w kraju i przez porozumienia o współpracy na całym świecie.

Podstawowa formuła gromadzenia tantiem opiera się na częstości użycia określonego utworu, długości trwania, oszacowanej wielkości audytorium oraz innych elementach. Z tego punktu widzenia mogłoby się wydawać, że długie kompozycje klasyczne mają większą wagę niż popularne przeboje, jednak elementem kompensującym jest częstość nadawania tych drugich oraz prawdopodobnie większe audytoria. Kontrakty między zobowiązanymi a organizacjami zarządzającymi prawami są przedmiotem złożonych negocjacji i naturalnego konfliktu interesów.

Ilustracja 9.4. Organizacja przemysłu muzyki popularnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Connolly, A.B. Krueger, *Rockonomics: The Economics of Popular Music*, [w:] V.A. Ginsburgh, D. Throsby, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier, North-Holland 2006, s. 672.

[57] M. Connolly, A.B. Krueger, *Rockonomics: The Economics of Popular Music*, [w:] V.A. Ginsburgh, D. Throsby, *op. cit.*, s. 671.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Źródłami przychodów są przede wszystkim wszelkie odtworzenia utworu na użytek publiczny – w radiu, na dyskotekach, w restauracjach, barach itd. Ponadto są to przychody za mechaniczne utrwalanie, kopiowanie utworów na potrzeby dalszego obrotu, na przykład na płytach. W tym przypadku są one najczęściej odpisem od ceny detalicznej (zwykle 3–10%). Do tego doliczane są opłaty kwotowe od każdej kopii w zależności od długości utworu. Wykorzystanie muzyki w filmie wymaga dodatkowo uiszczenia opłaty synchronizacyjnej, która jest zazwyczaj indywidualnie negocjowana. Wreszcie przychodem może być prawo autorskie związane z innym wykorzystaniem utworu, na przykład do celów reklamy[58].

Zawieranie kontraktów z artystami jest również elementem inwencji menedżerów, ma w sobie zarówno istotny element ryzyka, jak i oczekiwanie zysku. Tradycyjnie firmy nagraniowe zawierały kontrakt z artystą oraz przydzielały mu wewnętrznego producenta, który odpowiadał za artystę i jego repertuar (*artist & repertoire* – A&R). Obecnie artyści preferują pracę z niezależnym agentem A&R. Zadaniem A&R jest pomaganie artyście w doborze repertuaru, kształtowaniu własnego stylu, decydowanie o czasie i miejscu nagrań, pilnowanie budżetu oraz ostatecznego kształtu nagranych produktów. Często niezależni A&R są związani z głównymi studiami nagraniowymi. W praktyce ukształtowały się pewne typy rozwiązań kontraktowych. Po pierwsze, wytwórnia podpisuje kontrakt z artystą i A&R wewnętrznym na pewien czas w zamian za stałe wynagrodzenie oraz niewielkie tantiemy na realizację projektu. Po drugie, artysta ma kontrakt z wytwórnią, a wytwórnia zatrudnia niezależnego A&R, zobowiązując się do realizacji nagrań oryginału (*master tape*). Producent nagrania otrzymuje zapłatę za jego realizację oraz często pewien udział w sprzedaży (1–5%). Po trzecie, niezależny artysta oraz A&R nagrywają oryginał na własny koszt, a następnie próbują znaleźć wytwórnię gotową kupić nagranie w zamian za tantiemy i zwrot kosztów wytworzenia (niekiedy wypłacane są z wyprzedzeniem wobec sprzedaży). Po czwarte, wytwórnie rozpoczynają wspólne przedsięwzięcie (*joint venture*) z artystą i A&R, dzieląc wpływy stosownie do finansowego zaangażowania. Po piąte, artysta może utworzyć własną firmę produkcyjną, która samodzielnie zrealizuje nagrania oferowane następnie wytwórniom. Wreszcie artysta może być zatrudniony przez korporację, która jego usługi będzie oferowała wytwórniom w zamian za stosowne porozumienia w kwestii tantiem[59]. Mimo pewnej łatwości stworzenia niezależnej wytwórni lub produkcji nagrania są znacznie lepiej dystrybuowane przez większe wytwórnie, które skupiając wiele marek artystycznych, mogą osiągać korzyści ekonomii skali (choćby przez bardziej efektywne wykonywanie funkcji zarządczych) oraz ponosić ryzyko.

---

[58] H.L. Vogel, *Entertainment Industry Economics. A Guide for Financial Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 2000, s. 157–158.

[59] *Ibidem*, s. 161.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Tantiemy są ustalane indywidualnie – zazwyczaj najlepsi artyści otrzymują powyżej 15% ceny detalicznej, podczas gdy mniej znani poniżej 10%; skale te zresztą mogą być ruchome w zależności od wyników sprzedaży.

Koszty produkcji nagrania nie mają jakiegoś jednego standardu i zależą od wielu elementów, im są jednak wyższe, tym większe stawiają wymagania wobec sprzedaży, która mogłaby je zrekompensować. Producent zazwyczaj z chwilą sprzedaży nagrania wytwórni odzyskuje połowę kosztów wytworzenia oryginału. Koszt kopii jest marginalny, czemu sprzyja zdecydowana obniżka cen cyfrowych nośników (CD, DVD).

Prawdziwym wyzwaniem dla menedżera jest marketing nagrań, który obejmuje wiele typowych narzędzi promocji, takich jak koncerty, promocja sprzedaży, konferencje prasowe, występy telewizyjne i – przede wszystkim – radio. Sformatowanie programów radiowych oraz dość często ograniczony repertuar, jaki się tam pojawia (wiele stacji gra „na pętli" około 200–250 piosenek), sprawiają, że umieszczenie nowego utworu w zestawie propozycji nie jest łatwe. Przemysł muzyczny wypracował pewne metody zyskiwania „przychylności" redaktorów muzycznych w sposób niezgodny z prawem (była to tak zwana *payola* – forma łapówki za promowanie nagrania na antenie). Zostało to zakazane, ale odpowiedzią biznesu muzycznego stało się zatrudnianie niezależnych promotorów, którzy dbają o to, aby pewne nagrania były dodawane do list przebojów. Na najbardziej konkurencyjnych i światowych rynkach, gdzie wydaje się rocznie około 5–7 tysięcy nowych płyt, a na każdej znajduje się przeciętnie około 10 utworów oraz przy założeniu, że stacje dodają tygodniowo do list zaledwie 3–4 utwory, umieszczenie nagrania graniczy z cudem. Z tego powodu zakłada się, że w biznesie muzycznym 10% nowych nagrań musi zarobić na 90% pozostałych.

Rozwój internetu poważnie zagroził dotychczasowym systemom rozpowszechniania nagrań, ponieważ okazał się doskonałym narzędziem dystrybucji. W ciągu pięciu dni w 1999 roku powstało oprogramowanie, które dosłownie wstrząsnęło całym światowym biznesem muzycznym – Napster. Idea była niezwykle prosta – umożliwić pobieranie muzyki z zasobów sieci i ułatwić wymianę plikami muzycznymi między wszystkimi zainteresowanymi. Przemysł muzyczny nazwał to piractwem i rozpoczął sądowe dochodzenia, które wprawdzie doprowadziły do bankructwa firmę, ale zupełnie nie potrafiły powstrzymać emancypacji klientów[60]. Wkrótce powstało wiele innych aplikacji i programów o podobnych zadaniach i funkcjach, a od 2001 roku firma Apple rozpoczęła sprzedaż muzyki przez iTunes Music Store.

Historia Napstera jest ciekawym przypadkiem dla menedżera, gdyż w relatywnie krótkim czasie spowodowała zmiany, które sprawiły, że wiele dotychczaso-

[60] S. van Middendorp, *Value Network Analysis, Strategic Planning Faces the Music*, ICMag, „Intellectual Capital Magazine", October 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

wych, wypracowanych przez lata sposobów działania zostało zakwestionowanych i straciło na znaczeniu. Znacząco obniżone zostały koszty dystrybucji. Artyści oraz A&R mogą ominąć dystrybutora i zachować kontrolę nad nagraniami, zatrzymując znaczną część przychodu dla siebie. Nie zawsze jednak ich prawa są przestrzegane, pliki mogą bowiem być wymieniane bez wnoszenia stosownych opłat. Rozwijają się rozmaite strategie cenowe, ponieważ nagrania są niekiedy oferowane za darmo, aby stworzyć społeczności odbiorców. Za pośrednictwem internetu muzyka staje się dostępna na życzenie, w dowolnym miejscu i czasie.

Dystrybucja, nie zawsze legalna, za pośrednictwem internetu znacząco zaważyła na dochodach artystów. W latach 1999–2002 gwałtowanie zmniejszyła się sprzedaż płyt CD, a w następnych latach negatywna tendencja jeszcze się utrwaliła. W roku 2006 sprzedaż była niższa niż rok wcześniej, jakkolwiek wartość sprzedaży *online* podwoiła się. W tej sytuacji coraz większe znaczenia mają dla artystów wpływy z koncertów. Teoria ekonomiczna rozwinęła swoje zainteresowanie ustalaniem cen na koncerty, oferując rozmaite metody optymalizacji i unikania zjawiska nielegalnej sprzedaży biletów.

Koncert – traktowany jako dobro ekonomiczne – charakteryzuje się pewnymi cechami. Po pierwsze, ma zazwyczaj stosunkowo wysokie koszty stałe i niskie koszty marginalne (a więc koszt pozyskania dodatkowego widza). Są to typowe dobra eksperymentalne lub doświadczalne (*experience goods*), których jakość staje się znana dopiero wtedy, kiedy koncert się skończy. Wartość biletu na koncert po jego zakończeniu jest równa zeru. Miejsca w sali koncertowej mają różną jakość, a więc i wartość. Występujący często oferują dodatkowo na przykład nagrania lub produkty marketingowe. W praktyce ustalania cen na koncerty dochodzi do dyskryminacji cenowej, której ekonomiczną podstawą są koszty marginalne niższe od kosztu przeciętnego oraz zmienna elastyczność cenowa popytu na bilety ze strony różnych grup zainteresowanych, którzy mogą być dzięki temu podzieleni według miejsc. Zmienność elastyczności popytu wynika z tego, że zazwyczaj mamy tu do czynienia z miłośnikami (wiernymi fanami) określonego artysty oraz osobami, które nie są zdeterminowane, żeby koniecznie zobaczyć go na scenie. Istotnym elementem ceny są dobra komplementarne, ponieważ ich obecność sprzyja ustanowieniu niższej ceny. Niższa cena, zwiększając szansę na pozyskanie większej publiczności, sprzyja większym wpływom ze sprzedaży dóbr towarzyszących (nagrań, gadżetów itd.)[61]. Niedoszacowanie popytu prowadzi do braku biletów i rozwoju nielegalnych form ich sprzedaży oraz wtórnej sprzedaży z zyskiem.

W obliczu poważnych zmian w dystrybucji branża muzyczna istotnie zmieniała strategię postępowania. Mimo że liczba koncertów od lat 90. XX wieku

[61] S. Rosen, A.M. Rosenfield, *Ticket Pricing*, „Journal of Law and Economics" 1997, Vol. 40(2), s. 351–376.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

nie wzrastała, a liczba sprzedanych biletów wyraźnie się zmniejszała, rosły przychody w wyniku wyraźnego wzrostu cen biletów. Odbiło się to na mniejszym wykorzystaniu potencjału oferowanych miejsc; wskaźnik wykupienia biletów w stosunku do oferty obniżył się z 90% w latach 80. do 75% w 2003 roku. Przemysł muzyczny umocnił swój gwiazdorski charakter, czego pośrednim dowodem jest wysoce nierównomierna dystrybucja przychodów ze sprzedaży biletów. O ile na początku lat 80. XX wieku 1% najwięcej zarabiających na koncertach artystów skupiał około 25% wszystkich przychodów, o tyle w 2003 roku było to już blisko 60%[62].

Artyści mogą występować za niskie honoraria, o ile większa widownia zapewni rosnące przychody z tantiem, jeśli jednak tak się nie dzieje, to ceny koncertów nieuchronnie muszą rosnąć. Jeden z popularnych artystów rockowych David Bowie miał stwierdzić, że „muzyka jest jak cieknąca woda lub elektryczność. W tej unikalnej sytuacji jedyne, co zostało, to być przygotowanym do odbywania coraz liczniejszych tras koncertowych"[63].

Jakkolwiek przemysł muzyczny podjął próby dostosowania się do gwałtownych zmian związanych z rozwojem internetu dzięki zjawisku komunikacji P2P, to jest w trakcie poszukiwania nowego modelu biznesowego. Wiele wskazuje na to, że istotnym jego elementem będzie jakaś radykalna zmiana w zakresie zarządzania prawami autorskimi. Pojawiły się propozycje obowiązkowych licencji dla stacji radiowych oraz rozmaite warianty zarządzania prawami w sferze cyfrowej (*Digital Rights Management*). Odpowiednie zabezpieczenia mają zapobiegać nieuprawnionemu użyciu lub wykorzystaniu nagrań. Zabezpieczenia te są skuteczne jedynie wobec masowych, niezbyt zaawansowanych użytkowników cyfrowej zawartości. Jest to jednak pewien sposób na ograniczenie bezpłatnego obiegu produktów pracy artystów muzyków. Rozważając przyszłość branży muzycznej, A. Janowska[64] w szczególności uwzględnia trzy możliwe scenariusze. Pierwszy z nich to silna presja czołowych przedsiębiorstw fonograficznych na zabezpieczenia technologiczne i prawne utworów muzycznych. W istocie celem będzie dążenie do zachowania tradycyjnego modelu biznesowego opartego na ekonomii oligopolu, wydawanie dzieł mocno wspieranych promocyjnie gwiazd, zwiększanie barier dostępu na rynek, konsolidacja (poprzez fuzje i przejęcia) rynku, wpływ na ceny. Drugi scenariusz zakłada istotną liberalizację prawa autorskiego i ewolucję w kierunku ekonomii wolnych zasobów (*freeconomics*), w której muzyka jest oferowana nieodpłatnie lub istnieją licencje wykupywane przez państwo, a opłatom podlega jedynie użytek komercyjny (np. zastosowanie

[62] A.B. Krueger, *The Economics of Real Superstars: The Market for Concerts in the Material World*, „Journal of Labour Economics" 2005, Vol. 23(1), s. 1–30.

[63] M. Connolly, A.B. Krueger, *op. cit.*, s. 687–688.

[64] A. Janowska, *Branża fonograficzna w dobie rewolucji cyfrowej. Stan i perspektywy*, dysertacja doktorska, SGH, Warszawa 2012, promotor prof. dr hab. B. Jung.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

w reklamie, jako fragment innego utworu itd.). Model biznesowy ulega zasadniczej przemianie, bariery wejścia są mało istotne. Trzeci model ma charakter pośredni, a jego zasadnicza idea polega na rozwoju swoistego uzupełnienia obecnego prawa autorskiego poprzez licencje typu *creative commons*, w których przypadku autorzy dzieł sami decydują o zakresie udostępnienia swoich praw.

Przemysł radiowy

Radio tworzy przemysł w stadium dojrzałości. Powszechna obecność odbiorników radiowych w gospodarstwach domowych, samochodach, różnego rodzaju przenośnych urządzeniach (np. telefony komórkowe) nadaje temu medium uniwersalny charakter. Dojrzałość przemysłu radiowego sprawia, że trudno jest tworzyć strategie oparte na oczekiwaniu wzrostu popytu na usługi radia, uwarunkowane na przykład rosnącą liczbą potencjalnych słuchaczy. W indywidualnym przypadku nadawcy radiowego lub sieci stacji radiowych można oczywiście oczekiwać większego poziomu akceptacji słuchaczy dla przedstawianej oferty, ale na poziomie rynku oczekiwanie wzrostu nie jest uzasadnione.

Z punktu widzenia uwarunkowań makroekonomicznych przemysł radiowy jest w istotnym stopniu regulowany przez stosowne instytucje państwowe. Regulacje te początkowo za punkt wyjścia przyjmowały ograniczoność dostępnego spektrum częstotliwości, a tym samym potrzebę rozdziału „dobra rzadkiego". Regulacje w ten sposób istotnie wpłynęły na obecny stan i strukturę radia w poszczególnych krajach oraz na konkretnych rynkach. Przesłanka ograniczeń technologicznych wydaje się tracić na znaczeniu w związku z rozwojem technologii cyfrowej oraz możliwościami transmisji satelitarnej, co wyznacza technologiczną przyszłość radia. Drugim istotnym wymiarem ingerencji regulacyjnej jest polityka antymonopolowa, a zatem zapobieganie powstawaniu lokalnych monopoli radiowych, także przez kontrolowanie przepływów kapitałowych. Ta przesłanka może zachować swoje znaczenie również w przyszłości, jakkolwiek stan rynku na skutek postępu i zasięgu cyfrowych technologii stworzy zapewne nowe przesłanki racjonalności w tej dziedzinie. Ostatnią ważną przesłanką regulacji sektora radiowego jest zawartość, zarówno redakcyjna, jak i reklamowa przekazów radiowych. W poszczególnych krajach i systemach regulacyjnych zakres ingerencji w zawartość jest odmienny, z tendencją do znoszenia ograniczeń aż do poziomu, na którym mogą zostać narażone względy bezpieczeństwa lub dobre obyczaje.

Dla mikroekonomicznych uwarunkowań działalności stacji radiowej kluczowe znaczenie mają koszty produkcji, a więc wytwarzania zawartości programowej. Poszukiwanie oszczędności z tym związanych sprzyjało powstawaniu sieci

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

radiowych eksploatujących ekonomię skali (wspólne wytwarzanie istotnej części zawartości, wspólne oferty i pasma reklamowe). Wkrótce też okazało się, że najtańszym rodzajem zawartości jest muzyka, która wypełnia większość czasu programowego, pozwalając zarazem dotrzeć do określonego audytorium i zyskać pewien poziom akceptacji słuchaczy. Wyrazem praktycznych działań w tym kierunku stał się rozwój formatów radiowych, a więc profili programowych stacji opartych na kilku kryteriach (na przykład rodzaju muzyki, typu audycji, zasięgu geograficznego), które – nadając cechy indywidualne stacjom – ułatwiają dotarcie do pewnego typu słuchaczy i zainteresowanych nimi reklamodawców.

Stacje oparte na informacji oraz na publicystyce ponoszą większe koszty programowe, związane z potrzebą zatrudnienia większej liczby prowadzących, reporterów, wydawców, dziennikarzy redagujących wiadomości itd., oraz muszą stosować bardziej wymagającą technikę telekomunikacyjną (liczne linie, możliwości opóźniania sygnału, obsługa słuchaczy). Część zawartości jest jednak całkowicie darmowa, na przykład wypowiedzi i komentarze słuchaczy. Stacje muzyczne znaczną część zawartości otrzymują od studiów nagraniowych i niezależnych promotorów, a ich największe koszty generują zapewnienie odpowiedniej oprawy (zapowiedzi), kompilacja oraz odtwarzanie (wspomagane techniką komputerową).

Przemysł radiowy i muzyczny pozostają w symbiozie, jakkolwiek ich interesy nie są tożsame. Programowanie radia służy przede wszystkim sprzedaży reklam, a nie nagrań. Wytwórnie nagraniowe nie są znaczącymi klientami stacji radiowych, chociaż dostarczają one zawartości do znaczącej części programu (70% i więcej). Muzyka jest jednym z podstawowych elementów wspomagających zainteresowanie programem radiowym. Słuchanie radia tradycyjnie wspiera zainteresowanie zakupem muzyki – ta prawidłowość, charakterystyczna dla epoki płyt winylowych i CD, jest też pewną nadzieją promocyjną przemysłu muzycznego do środowiska *online*[65].

Rozwój radia, przy braku ograniczeń technologicznych związanych z częstotliwościami, wykazuje wiele cech wspólnych z rozwojem czasopism. Powstawanie nowych stacji radiowych powoduje narastającą fragmentację popytu. Na najbardziej rozwiniętym rynku radiowym świata, czyli USA, liczba stacji radiowych w latach 1975–1995 zwiększyły się o blisko 4000 (z 7785 do 11 558), przy czym znacząco zwiększyły się liczba formatów stacji oraz liczba stacji sformatowanych.

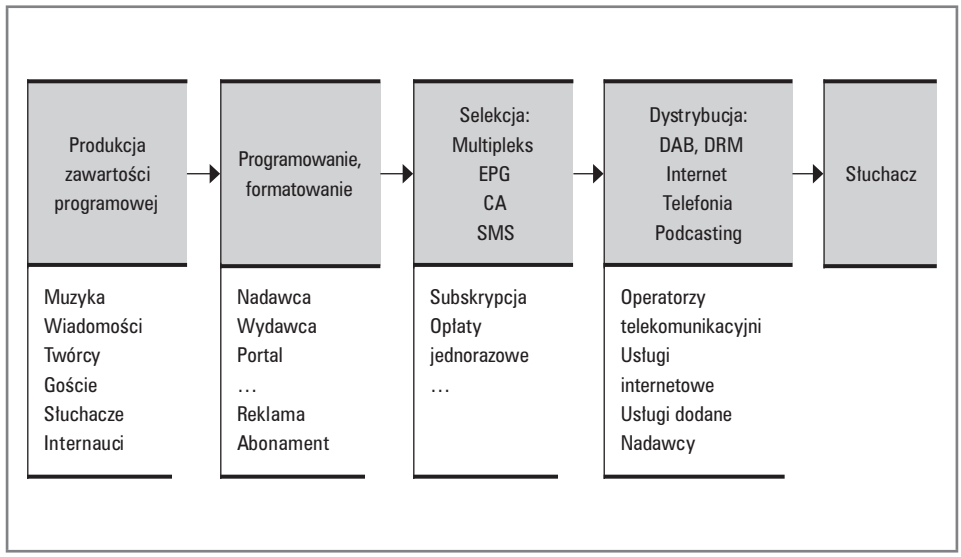
Radio ma jednak już za sobą swoje najlepsze lata. Znacząca konkurencja ze strony telewizji, internetu oraz różnych form kultury audiowizualnej zmieniła rolę i znaczenie radia, które w cyfrowej rzeczywistości staje wobec nowych wyzwań.

---

[65] G.P. Hull, A.N. Greco, S. Martin, *The Structure of the Radio Industry*, [w:] A.N. Greco, *op. cit.*, s. 122–156.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ilustracja 9.5. Łańcuch wartości radia



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Beliczyński, *Radio jako obiekt zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 60.

Niektóre procesy zmian są już widoczne. Dokonuje się proces konsolidacji sektora radiowego, powstają porozumienia, grupy bądź sieci radiowe, które dominują na rynku słuchaczy oraz na rynku reklamy. Dla menedżera w tej branży branie pod uwagę fuzji i przejęć wydaje się zatem całkiem naturalne. Ograniczeniem tego procesu będą uregulowania prawne i polityka regulacyjna prowadzona w różnych krajach. Biorąc jednak pod uwagę dokonany już proces cyfryzacji produkcji radiowej oraz bardzo zaawansowany proces cyfrowej dystrybucji programu, w warunkach zwiększającej się ekonomii skali trudno będzie ten proces powstrzymać. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym ograniczaniu regulacji i ingerencji w rynek będzie postępujące różnicowanie oferty, czemu będą sprzyjały nie tylko wspomniane wcześniej procesy społeczne, ale również względy biznesowe.

Konkurencja oligopolowa silnych, ale względnie równych co do siły uczestników rynku na poziomie oferty dla odbiorców będzie sprzyjała segmentacji (postępy w dziedzinie formatowania, oferowanie coraz to nowych gatunków muzycznych), a więc produktowo będzie przypominała konkurencję monopolistyczną. Dla słuchaczy stanie się to sytuacją istotnego wyboru spośród rosnącej liczby ofert, a więc spełnieniem wymogów różnorodności i pluralizmu strukturalnego. Reklamowy model dochodowy zakłada, że reklamodawcy będą być może mieli do czynienia z próbami narzucania cen reklamy przez silne grupy radiowe. To zagrożenie wydaje się jednak pozorne. W świecie reklamy proces konsolidacji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

już się dokonał, a powstanie wielkich domów mediowych jest tego najlepszym dowodem. Można zatem oczekiwać, że konfrontacja będzie się dokonywać między znaczącymi uczestnikami rynków najbardziej masowych. Można się również spodziewać, zakładając racjonalność działań regulacyjnych, że zasadniczy akcent zostanie położony na usuwanie barier dostępu dla potencjalnych nadawców, tym bardziej że już teraz możliwości i pojemności systemów cyfrowej dystrybucji kanałów radiowych rosną szybciej niż możliwości ich wypełnienia.

Istnieje obawa, że znaczące zwiększenie liczby stacji i kanałów radiowych w warunkach rozwoju technologii cyfrowej będzie dotyczyło przede wszystkim najbardziej popularnych formatów programowych, takich jak muzyka, sport czy wiadomości. Problemem może być powielanie się niektórych formatów[66]. Wydaje się, że proces ten ma swoje granice, którymi są marginalne korzyści przewyższające koszty tworzenia nowych przedsięwzięć. Podobieństwo formatów radiowych dokona najbardziej skutecznej erozji zysków, a menedżerowie będą raczej poszukiwali nowych sposobów zaistnienia portfolio ich stacji na rynku.

Tam gdzie podstawową materią programową będzie muzyka, lokalność radia, przynajmniej dla pewnej grupy słuchaczy zainteresowanej radiem jako „fabryką dźwięków", nie będzie miała większego znaczenia, choć trudno powiedzieć, czy taka forma umiędzynarodowienia się programu radiowego – z racji wyborów dokonywanych przez słuchaczy w warunkach dostępu cyfrowego – będzie istotna dla poszczególnych rynków. Internauta w Polsce już teraz może słuchać stacji zza Atlantyku, ale nie jest to zjawisko masowe. Oferowane nieodpłatnie aplikacje na smartfony (np. Tuneln Radio) otwierają ogromne możliwości w dostępie do oferty radiowej nie tylko lokalnej, ale także międzynarodowej.

Przez większość odbiorców, którzy zazwyczaj wykonują jakieś inne czynności, słuchając radia, jest ono postrzegane jako medium pasywne. Ta cecha przeniesiona do środowiska cyfrowego nie będzie czynnikiem sprzyjającym w skali masowej indywidualizacji programu i tworzenia czegoś na kształt osobistego radia, choć można sobie wyobrazić takie oprogramowanie, dzięki któremu łatwo wybierze się rodzaj muzyki. Takim przykładem może być internetowy serwis musicovery.com, dzięki któremu słuchacz może dokonać wyboru spośród 18 gatunków (formatów) muzyki, określić, z jakiego okresu ma pochodzić (od lat 50. do dziś) oraz jaki nastrój ma wywoływać (w każdym przypadku cztery). Sam wybór formatu i nastroju stwarza 72 możliwości. Serwis ma zarazem charakter platformy transakcyjnej; odtwarzane utwory mogą być zakupione i użytkowane przez słuchacza na innych urządzeniach, na przykład iPodach. Radio muzyczne z wielu powodów będzie zatem obszarem bardzo silnej konkurencji o charakterze wręcz globalnym.

---

[66] S. Jędrzejewski, *Radio w komunikacji społecznej. Rola i tendencje rozwojowe*, Profi Press, Warszawa 2003, s. 227.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Z punktu widzenia menedżera istotne wydaje się jednak to, że dla słuchaczy radio jest alternatywną formą rozrywki, która sprzyja przełamywaniu monotonii dnia codziennego, kształtowaniu pozytywnego nastroju i z tego punktu widzenia jest to usługa, z której znaczna część osób chce i zapewne będzie korzystać. Sztuka radiowa, w tym oprawa muzyczna, sposób prowadzenia programu radiowego, układ godziny zegarowej sprawiają, że słuchacze mogą docenić i w jakimś stopniu uzależnić się od tego rodzaju usługi. Pesymistyczne wizje radia jako specyficznego odtwarzacza mp3 (MPG – ½ Audio Layer 3, Moving Picture Experts Group) wydają się pomijać ten aspekt odbioru radia także w cyfrowej formie.

Radio w sposób akceptowany i oczekiwany podtrzymuje związek słuchaczy ze światem zewnętrznym, i to na różnych poziomach – od międzynarodowego po lokalny. Powszechna i łatwa dostępność sygnału radiowego sprzyja otrzymywaniu przez słuchaczy najnowszych wiadomości, informacji o ruchu ulicznym, pogodzie, doniesieniach sportowych, ale też o nowych propozycjach muzycznych. Biorąc pod uwagę łatwość odbioru, nawet analfabetyzm nie jest przeszkodą w korzystaniu z tego medium. Radio zapewne pozostanie niezastąpione, można natomiast oczekiwać wzbogacenia jego funkcji w pewnych sytuacjach – o przekaz obrazowy oraz o łatwy dostęp do już wyemitowanych audycji słownych (*podcasting*). Z punktu widzenia zarządzania wyzwaniem jest zatem wzbogacanie funkcji i użyteczności dla odbiorców przy jednoczesnym umacnianiu kluczowych kompetencji.

Radio nie cieszy się zazwyczaj lojalnością słuchaczy, którzy w zdecydowanej większości mają skłonność do korzystania z wielu stacji i poszukiwania programu spełniającego ich oczekiwania w danym czasie. Ta właściwość odbioru radia z jednej strony powoduje, że starania o lojalność odbiorców mogą zostać zwieńczone ograniczonym powodzeniem, z drugiej zaś sprzyja budowie portfolio w nadziei utrzymania zainteresowania odbiorców zróżnicowaną ofertą.

Tendencja do globalnego zasięgu radia poprzez sieci cyfrowe nie pozostaje w sprzeczności z kompetencją radia związaną z lokalnością. Badania brytyjskie wskazują, że podstawą lokalności są pewne elementy, takie jak wspólne interesy, miejsce zamieszkania i miejsca spotkań, czas zamieszkania w określonym miejscu, dostępność do miejsc i blisko położonych obszarów, poczucie humoru, więzi przyjaźni i sąsiedztwa, niekiedy także miejsce pracy[67]. Mimo iż radio lokalne nie jest zaliczane do najważniejszych źródeł informacji na poziomie lokalnym, to jednak istnieją pewne segmenty rynku zainteresowane sprawami lokalnymi, a zadaniem menedżerów jest ich poznanie i rozwijanie odpowiedniej strategii marketingowej. Wspomniane badania wymieniają sześć kategorii (segmentów)

[67] Ofcom, MORI, *Radio – Preparing for the Future. Phase 1: Developing a New Framework*, London 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

odbiorców z punktu widzenia lokalnego radia, które mogą mieć znaczenie bardziej uniwersalne.

- Gromady wspólnotowe (*community cohorts*) – mieszkające w miastach lub miasteczkach, składające się z osób silnie popierających lokalne radio i wyrażających przekonanie, że wiadomości lokalne powinny być szeroko rozpowszechniane w obszarze nadawania.
- Uzależnieni od wiadomości (*news junkies*) – przede wszystkim kobiety – z wysokim dochodem, zainteresowani głównie radiem krajowym; mimo że wykazują niewielkie zainteresowanie sprawami lokalnymi, uważają, że jako obywatele powinni być poinformowani o lokalnych zdarzeniach.
- Niezaangażowani (*disengaged*) – słabo wykwalifikowani pracownicy fizyczni, często młodzi, o niskich dochodach, niezainteresowani sprawami lokalnymi, nieidentyfikujący się z lokalną społecznością.
- Dobrze poinformowani (*well-informed*) – starsi słuchacze, zainteresowani przede wszystkim mediami publicznymi, wyrażający zainteresowanie sprawami lokalnymi, ale nieutożsamiający się z lokalnymi społecznościami.
- Wspólnoty wiejskie (*rural community*) – mieszkający na obszarach wiejskich, silnie identyfikujący się ze sprawami lokalnymi i zainteresowani lokalnymi wiadomościami radiowymi.
- Szukający rozrywki (*entertainment seekers*) – radio jest dla nich przede wszystkim źródłem rozrywki; znaczny udział w tej grupie mają młode kobiety, które uważają, że wiadomości lokalne są ważne, ale radio nie służy im jako medium do ich pozyskania.

Wiele tych segmentów tworzy prawdziwe wyzwania dla menedżerów lokalnych stacji i formułowanych przez nich strategii postępowania.

Rozpowszechnianie się radia cyfrowego staje się czynnikiem pozytywnie wpływającym na korzystanie z radia – intensywność korzystania zwiększa się, odbiorcy cenią wysoką jakość dźwięku, możliwość wyboru, łatwość użycia oraz dodatkowe usługi tekstowe.

Rozwój cyfrowej dystrybucji zyskuje na znaczeniu, jakkolwiek uwarunkowany jest czynnikami regulacyjnymi oraz kapitałowymi, które w różnym stopniu wpływają na rynek. Nadawcy radiowi staną wobec możliwości, a nawet konieczności korzystania z różnych platform dystrybucyjnych, a przyszłość radia staje się coraz bardziej multimedialna. Program radiowy przestaje być już tylko strumieniem dźwięków; jest uzupełniany tekstem oraz obrazem. Od menedżera multimedialna przyszłość radia wymaga opracowania strategii obecności w multimedialnym środowisku. Być może jednym ze skutków będzie istotne przeorganizowanie radia, w którym coraz większe zastosowanie znajdą programiści, administratorzy systemów komputerowych, graficy komputerowi, specjaliści od efektów specjalnych i rejestracji audiowizualnej. Wiele witryn radiowych już dzisiaj jest

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

w wysokim stopniu opartych na multimediach. W pewnych rodzajach aplikacji można założyć zbliżenie między radiem a telewizją – kanały telewizyjne oferują ścieżkę dźwiękową (na przykład TVN24), a stacje radiowe proponują przekaz typu telewizyjnego (PR, TOK FM).

Rozwój w kierunku multimediów może wydawać się naturalny, ale nie musi oznaczać porzucenia przez słuchaczy tradycyjnej formy odbioru radia i odrzucenia jego kluczowych kompetencji (na przykład kierowca w trakcie prowadzenia samochodu nie będzie raczej zainteresowany multimedialnością radia, ale taksówkarz oczekujący na pasażera już tak). Rozwój technologiczny sprzyja różnorodności radia, które już w środowisku analogowym działa w warunkach silnej konkurencji oraz stosunkowo bogatej oferty programowej. Konkurencja nie jest więc dla menedżerów w stacjach radiowych czymś nowym, lecz raczej stanem oczywistym.

Radio tradycyjne, z wyjątkiem radia publicznego, było oferowane nieodpłatnie i nadal w dużym stopniu tak jest. Jednak dzięki rozwojowi radia satelitarnego pojawiły się nowe możliwości. W USA ostro rywalizowały z sobą dwa systemy płatnego radia satelitarnego – XM oraz Sirius, oferując swoim odbiorcom, za relatywnie niewielką opłatą, prosty dostęp do ponad 180 kanałów radiowych za pośrednictwem odbiorników cyfrowych w samochodach, *online* lub innych urządzeń. W ciągu czterech lat (2002–2006) radio satelitarne zyskało ponad 9 milionów płatnych odbiorców, tworząc coraz większe wyzwanie dla tradycyjnych nadawców radiowych. Po fuzji rywalizujących firm baza abonentów rozszerzyła się do ponad 24 mln (w 2013 roku), a przychody przekroczyły poziom 3 mld USD (EBITDA na poziomie powyżej 1 mld). Upowszechnia się standard radia cyfrowego (HD oraz HD2), który sprawia, że inwestując stosunkowo niewiele w sprzęt i oprogramowanie, coraz więcej stacji uzupełnia dystrybucję o nowe cyfrowe możliwości. HD zapewnia wysoką jakość dźwięku, dostęp na skalę kontynentalną (np. w USA) lub globalną (internet) oraz dodatkowe usługi transmisji tekstowej i multimedialnej.

Jeden z analityków tego rynku stwierdził: „Podczas gdy model biznesowy i przychodowy wymaga jeszcze zdefiniowania, zawartość oferowana w HD2 różni się między stacjami i rynkami. Jakkolwiek możemy łatwo wyobrazić sobie nadawców oferujących specjalistyczne kanały zawierające niewiele lub zupełnie pozbawione przerw na reklamy, działające w systemie «płatności za słuchanie» (*pay-per-listen*), przy specjalnych wydarzeniach, jak na przykład koncerty, proponujące nowe formaty, które będą docierały do bardzo specyficznych audytoriów”[68].

[68] ABI Research, *Digital Radio Automotive Markets: Global Trends and Strategies for DAB/DRM, HD Radio, DMB and Satellite Radio*, New York 2006 (press release).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Przyszłość radia przedstawia się zatem w środowisku cyfrowym bardzo obiecująco, pod warunkiem że zostanie zachowana jego zdolność do umacniania kluczowych umiejętności w programowaniu i szybkim dostarczaniu informacji zróżnicowanym kręgom odbiorców.

Nowe technologie niewątpliwie spowodują istotne zmiany w organizacji rynku radiowego, przy czym nie chodzi tu o migrację wszystkich nadawców do środowiska cyfrowego. Ogromne możliwości wyboru, fragmentacja popytu i strategie różnicowania produktu stworzą podstawy do kwestionowania obecności radia publicznego. Funkcja rozrywkowa będzie w znacznej mierze zaspokajana przez sektor komercyjny, podobnie dzieje się już zresztą z informacją i komentarzami. Zmiany w tym zakresie będą wynikały z przesłanek politycznych i, wcześniej lub później, ekonomicznych; znajdują się one zatem poza polem decyzji menedżerów w firmach radiowych.

Przemysł telewizyjny

Pojęcie telewizji i przemysłu telewizyjnego jest wieloznaczne, obejmuje przede wszystkim przemysł oraz przedsiębiorstwa (firmy), a także praktyki ich działania oraz szczególny rodzaj dostarczanych dóbr i usług. Bez próby przybliżenia tego pojęcia nie jest możliwe formułowanie oczekiwań dotyczących przyszłości i zagadnień o znaczeniu strategicznym.

Po pierwsze, w telewizji przez cały czas zmienia się zestaw technik elektronicznego przechowywania obrazów i dźwięków, ich nagrywania, manipulacji i aranżacji, a także przekazywania przez fale radiowe, kabel, satelitę, internet.

Po drugie, telewizja jest zbiorem wszelkich obrazów i dźwięków produkowanych, organizowanych i doświadczanych jako programowanie telewizyjne.

Po trzecie, telewizja stanowi zbiór instytucji i stosunków między nimi: firm producenckich, nadawców, sieci (i posiadających je firm), organizacji publicznych, dystrybutorów audycji, reklamodawców, wytwórców sprzętu, regulatorów rynku, organizacji międzynarodowego handlu, instytucji kultury oraz instytucji pokrewnych (kina, wydawców, radia, firm internetowych, komputerowych, telekomunikacyjnych).

Po czwarte, telewizja jest pewnym zbiorowym doświadczeniem związanym z produkowaniem, oglądaniem, słuchaniem, czytaniem, komentowaniem zdarzeń znajdujących się pod wpływem przekazu telewizyjnego i nim uwarunkowanych[69].

Istota zagadnień strategicznych sprowadza się do tego, że zmiany, które już się dokonują lub są przewidywane w nadchodzącej przyszłości, dotkną

[69] R.C. Allen, A. Hill, *The Television Studies Reader*, Routledge, New York 2004, s. 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

wszystkich wyżej wymienionych aspektów i ujęć. W perspektywie menedżera świadomość tego rodzaju trendów ma znaczenie niemal podstawowe. W tej sytuacji zasadniczym wyzwaniem dla osób zarządzających w przemyśle telewizyjnym jest stała orientacja na zarządzanie zmianą.

Rynki telewizyjne znajdują się na różnym etapie rozwoju. Są kraje, w których nadal przeważa tradycyjny odbiór naziemny, i te, w których zdecydowana większość widzów (w USA 90%) ogląda telewizję za pośrednictwem platformy cyfrowej lub operatora kablowego. Rozwój naziemnej telewizji cyfrowej (*digital terrestrial TV* – DTTV) jest realizacją pewnej strategii przeniesienia systemu analogowego do środowiska cyfrowego. Jest to w istocie oferta dla najuboższej części społeczeństwa, jakkolwiek wymagająca pewnego wysiłku ze strony gospodarstw domowych. DTTV używa tego samego zakresu częstotliwości co telewizja satelitarna, ale sygnał ten jest wspierany przez naziemne, już zazwyczaj istniejące nadajniki oraz rozsyłany do zainteresowanych. Z punktu widzenia nadawcy telewizyjnego i operatora telekomunikacyjnego inwestycje w ten system rozsyłu mają znaczenie marginalne. Problemem jest konieczność rozpowszechnienia się w gospodarstwach domowych urządzeń umożliwiających odbiór – dekoderów sygnału (*set-top-box*). Zalety DTTV to łatwość podłączenia oraz możliwość odbioru w ruchu (na przykład w samochodzie lub autobusie komunikacji miejskiej). Jakość sygnału DTTV będzie zależna od mocy nadajników oraz ukształtowania terenu i w istotnym stopniu od decyzji organów regulacyjnych. Korzystanie z usług interaktywnych będzie wymagało wzmocnienia sygnału oraz tak zwanej osobnej ścieżki zwrotnej. Niewątpliwie pomogą tu systemy DSL (*digital subscribe number*), a więc komunikacji szerokopasmowej, które usprawnią komunikację zwrotną między odbiorcą a nadawcą. DTTV oferuje ograniczoną liczbę kanałów telewizyjnych oraz usług dodatkowych, jakkolwiek będzie ich zapewne więcej niż w systemie nadawania analogowego. Dla menedżera powstanie jednak problem promowania nowej technologii i zachęcania widzów do zakupu odpowiednich urządzeń, które zresztą być może zostaną w jakimś zakresie objęte pomocą publiczną dla najuboższych. W krajach, w których odbiór za pośrednictwem DTTV będzie dominował, nie nastąpią szybko głębokie zmiany na rynku telewizyjnym z punktu widzenia konkurencji i pluralizmu strukturalnego. Operując pewnym skrótem, można powiedzieć, że świat telewizji analogowej przeniesie się do środowiska cyfrowego i nieco się wzbogaci produktowo i usługowo.

Znacznie większe wymagania stwarzają systemy oparte na dystrybucji satelitarnej. Nadawca potrzebuje miejsca na satelicie, czyli tak zwanego transpondera (*transmiter and responder*), w gospodarstwie domowym zaś niezbędne do odbioru są antena oraz dekoder sygnału. Satelita ma podobne ograniczania jak DTTV w zakresie sygnału zwrotnego, ale praktycznie bardzo dużą pojemność oraz silny sygnał, co umożliwia zaoferowanie odbiorcom dostępu do nawet kilkuset kanałów. Dla zarządzających środowisko satelitarne stwarza ogromne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

wyzwanie konkurencyjne, ale też daje dużą możliwość różnicowania oferty programowej.

Inne wyzwania niosą za sobą systemy dystrybucji za pośrednictwem kabla. Z tym rodzajem dystrybucji wiążą się wysokie koszty infrastruktury umożliwiającej dotarcie do gospodarstw domowych, z którymi nie stykają się dystrybutorzy DTTV oraz satelitarni. Zarazem techniki rozpowszechniania za pośrednictwem kabla oferują bardzo znaczące pojemności, dobrej jakości sygnał oraz niskie koszty bieżącego utrzymania. Oparte na najnowszych technologiach systemy kablowe mają zawsze gotową ścieżkę sygnału zwrotnego i, po bardzo niskim koszcie, oferują usługi telefoniczne oraz dostęp do internetu[70]. Ekonomicznym ograniczeniem dla operatorów kablowych jest zamożność klientów. Pobierając opłaty za korzystanie z usług, muszą zwracać koszty poniesionej inwestycji oraz dzielić się przychodami z nadawcami, co powoduje ich znaczną nieelastyczność we wprowadzaniu zmian do oferty programowej.

Wielu nadawców telewizyjnych traktuje wszystkie systemy dystrybucji jako równoległe, zakładając występowanie tendencji do rozwoju systemów kablowych i satelitarnych jako dominujących, co dla menedżera oznacza przede wszystkim przyjmowanie perspektywy nasilającej się rywalizacji konkurencyjnej.

Znaczący rynkowo nadawcy telewizyjni albo zawierają partnerskie porozumienia z popularnymi portalami internetowymi, albo uruchamiają i promują własne portale, traktując je jako swego rodzaju bramkę do komunikacji szerokopasmowej oraz środek promocji programowej.

Wpływ technologii zaznacza się także przez nowe rozwiązania techniczne, w tym pojawianie się urządzeń umożliwiających odbiór zawartości audiowizualnej (również telewizyjnej). Telefony komórkowe, przenośne odtwarzacze wideo i komputery to nie tylko przykłady urządzeń „konwergentnych", ale i zminiaturyzowanych, przenośnych. Każde z nich umożliwia odbieranie zawartości wideo, w tym pozyskanej za pośrednictwem internetu, jednak istotna różnica w stosunku do telewizji polega na tym, że nie są one zależne od telewizyjnego spektrum. Technologia wymusza zatem na nadawcach telewizyjnych rozpowszechnianie programu za pośrednictwem nietelewizyjnych środków[71].

Równoległy rozwój różnych systemów dystrybucji coraz częściej skłania nadawców telewizyjnych do oferowania większej liczby kanałów, w tym kanałów tematycznych. Ponadto w nowych systemach dystrybucyjnych pojawiają się, niezależne od wielkich nadawców analogowych, kanały telewizyjne o różnym charakterze. Wreszcie satelitarna dystrybucja sprzyja powstawaniu narodowych wersji istniejących kanałów, które tym samym stają się coraz bardziej

[70] D. Raneberg, *Delivering on the Promise of Digital Television*, [w:] A. Vizjak, M. Ringlstetter (red.), *op. cit.*, s. 59–61.

[71] W.S. McDowell, *Broadcast Television. A Complete Guide to the Industry*, Peter Lang, New York 2006, s. 126–128.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

międzynarodowe, niekiedy wręcz o globalnym zasięgu. Proces ten przypomina umiędzynarodowianie się niektórych czasopism. Dopełnieniem tych tendencji jest globalny zasięg kanałów wielkich korporacji telewizyjnych, które nadawane są w wersji oryginalnej bądź mają swoje międzynarodowe edycje o skali kontynentalnej i ponadkontynentalnej.

W środowisku rozwijających się systemów dystrybucji oferta dla potencjalnych widzów jest więc bardzo szeroka i systematycznie wzrasta. Kanały tematyczne rosną w znaczeniu rynkowym, a więc są coraz częściej wybierane przez widzów i stopniowo dokonują erozji czasu oglądania wielkich, analogowych kanałów przez masową publiczność. Dość istotnym elementem jest fakt, że obecne systemy telewizyjne, z powodów historycznych, regulacyjnych i technologicznych, charakteryzuje występowanie tak zwanych przewag zasięgu, a więc różnic pozycji rynkowej wynikających z różnej dostępności technicznej kanałów telewizyjnych na poszczególnych rynkach geograficznych. Środowisko cyfrowe w znacznym stopniu ograniczy znaczenie przewagi zasięgu, która z punktu widzenia konkurencyjnego jest pewną rentą administracyjną, zapewniającą lepszą pozycję rynkową niektórym uczestnikom rynku. Dla menedżera oznacza to stałą dyspozycję do podejmowania starań o obecność we wszystkich dostępnych kanałach dystrybucji i zaniechanie starań o zyskiwanie przewagi przez decyzje administracyjne. Przykładem takiego niekonkurencyjnego podejścia do rynku są starania nadawców publicznych o szczególne preferencje w ramach tak zwanych elektronicznych przewodników programowych (*electronic programming guide*), a zwłaszcza o umieszczenie kanałów publicznych na pierwszych pozycjach. Alternatywą jest możliwość samodzielnego zaprogramowania przewodnika zgodnie z preferencjami widza. Silna i rosnąca konkurencja na rynku telewizyjnym jest zatem stałym elementem rzeczywistości rynkowej dla menedżerów.

Tradycyjny model biznesowy telewizji był stosunkowo prosty. Telewizje utrzymywały się z reklam, które były emitowane w przerwach między audycjami lub w czasie ich trwania; nadawcy publiczni otrzymywali ponadto pieniądze z abonamentu. Uzupełnienie stanowiły przychody z operacji finansowych, sprzedaż programów i ewentualnie usług, z tym że te źródła miały marginalne znaczenie w przychodach nadawców. Nowe środowisko pod tym względem staje się o wiele bardziej wymagające.

Reklama zapewne pozostanie podstawowym źródłem przychodów nadawców telewizyjnych. Nie ma jednak pewności, czy będzie to źródło wystarczające. Pewnym ograniczeniem jest rosnąca niechęć widzów do reklamy i korzystanie z możliwości zmiany kanału w czasie emisji reklam. Pewną wyrwę mogą też spowodować innowacje techniczne, które umożliwiają rejestrowanie programu bez reklam (TiVo). Reklamodawcy, dostrzegając znaczenie problemu, w coraz większym stopniu zainteresowani są lokowaniem produktu (*product placement*), które pozwala ominąć wspomniane przeciwności. Produkt lub znak firmowy są

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

integralną częścią audycji, a więc nie jest możliwe obejrzenie jej bez zetknięcia się z tą bardziej wyrafinowaną formą promocji. W związku z tym problemem pojawia się wiele kwestii związanych z zagadnieniami natury etycznej, dziennikarskiej i wydawniczej niezależności, swobody twórczości itd. Praktyka lokowania produktów jest jednak dość powszechna w przekazach telewizyjnych i nawet dość rygorystyczne prawo europejskie zmierza w kierunku liberalizacji zasad z tym związanych.

Reklama w środowisku cyfrowym może być bardziej wyspecjalizowana. W warunkach telewizji analogowej próby dotarcia do określonych audytoriów opierają się na analizach oglądalności oraz pewnym doświadczeniu osób programujących bloki reklamowe. System reklamy docierającej do wyspecjalizowanego audytorium opiera się na kanałach zwrotnych, a inicjatywa może wychodzić od widza zainteresowanego jakimś produktem lub usługą. Prosta nawigacja umożliwia widzowi odbiór tych reklam, które go interesują. Korzystając z tych informacji, zarazem dostarcza pewnych informacji nadawcom oraz może stać się adresatem skierowanych do niego komunikatów i ofert reklamowych.

Wyspecjalizowana reklama w środowisku cyfrowym może łączyć się z kanałami sprzedażowymi, które występują zarówno w formie tak zwanych telezakupów, jak i stanowią osobną płaszczyznę transakcyjną reklamy wyspecjalizowanej. Nowe technologie oferują ponadto inne możliwości korzystania z programów. Część kanałów telewizji satelitarnych jest płatna i często takie kanały emitują znacznie mniej reklam niż kanały naziemne. Model płatnej telewizji robi znaczące postępy w krajach, w których zasięg ofert cyfrowych jest największy. Odbiorca może lepiej profilować swoje zainteresowania oraz dokonać wyboru zazwyczaj odpowiadającego mu pakietu lub pakietów. Płatność może też dotyczyć poszczególnych propozycji programowych. Telewizje mogą także pobierać opłaty za niektóre usługi, na przykład za gry komputerowe, jakkolwiek jest to rynek marginalny.

Ograniczenia kanału zwrotnego i fakt, że istnieje wiele rozwiązań alternatywnych, sprawiają, że oferowanie programów na życzenie jest możliwe, ale niezbyt intensywnie wykorzystywane przez klientów. Typowym zastosowaniem są natomiast różnego rodzaju konkursy oparte na prostych systemach interaktywnych typu SMS, wykorzystujące głównie łącza telefoniczne – tradycyjne i mobilne. W skali europejskiej interesujące są doświadczenia Sky Digital, który około 80% przychodów osiąga z opłat abonentów oraz usług płatnych, 12% z reklamy i 8% z usług interaktywnych (w tym głównie z zakładów w wyścigach konnych).

Można oczekiwać, że struktury finansowania nadawców telewizyjnych w przyszłości będą bardzo zróżnicowanie, a inwencja w tym zakresie coraz mniej ograniczona. Proste modele odejdą do historii. Dla menedżera myślenie o nowych sposobach finansowania w zmieniającym się środowisku jest wręcz koniecznością. Podstawą wszelkich źródeł finansowania zarówno w przyszłości,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

jak i obecnie będzie atrakcyjna zawartość programowa, zapewne coraz częściej o charakterze monopolowym, a więc oferowana na zasadzie wyłączności (prawa sportowe, filmowe, rozrywkowe i inne).

Ostatecznie decydującym elementem powodzenia różnych strategii postępowania nadawców telewizyjnych będą decyzje widzów i ich sposób korzystania z oferty. Środowisko cyfrowe znacznie ułatwi korzystanie w masowej skali z takich zastosowań, jak nagrywanie audycji, szybki dostęp do pożądanej zawartości, „przeskakiwanie po kanałach" (*zapping*), przesunięcie odbioru w czasie, zapisywanie zawartości audycji oraz rozmaitych kombinacji tych możliwości. Pewne nadzieje tradycyjni nadawcy mogą wiązać z niechęcią ludzi do korzystania z możliwości wyboru wiążących się ze zmianą przyzwyczajeń; wiele osób oczekuje prostych reguł niewymagających żadnej wiedzy ani szczególnych umiejętności. W takiej, zapewne najbardziej licznej, grupie widzów zmiany będą postępowały bardzo powoli. Badania empiryczne zdają się potwierdzać pewien sceptycyzm w zakresie wykorzystania oferty. W środowisku wielokanałowym (*multichannel*) widzowie przejawiają tendencję do korzystania z relatywnie niewielkiej liczby kanałów (w USA do 20), z preferencją do większych, tradycyjnych kanałów kosztem bardziej wyspecjalizowanych[72]. W tej sytuacji wiele wskazuje na to, że widzowie będą w coraz większym stopniu korzystali ze swoistego „bukietu" kanałów, dobierając repertuar stosownie do swoich potrzeb. Dość prawdopodobne jest to, że nadal będą wybierali kanały o charakterze uniwersalnym i utrwalonej renomie, do których się już przyzwyczaili. Nie oznacza to jednak, że nic się nie wydarzy. Doba nadal będzie miała 24 godziny, a liczba widzów tak bardzo nie wzrośnie, podobnie jak czas oglądania, który zresztą zwiększył się znacznie (w USA w roku 1950 przeciętne gospodarstwo domowe poświęcało oglądaniu telewizji 4 godziny 35 minut dziennie, a w roku 2003 już 7 godzin 58 minut – to wzrost o 73%!)[73].

Rynek widowni telewizyjnej przypomina grę o sumie zero. Rosnąca oferta może jednak wywołać tendencję do racjonalizacji czasu poświęcanego na oglądanie telewizji, a szczególnie do starannego komponowania własnej oferty przez aktywnych zawodowo widzów, w tym do unikania strat czasu związanych z oglądaniem reklam. Urządzenia typu TiVo mogą być tu pomocą, niezależnie od działań prawnych podjętych przez reklamodawców i nadawców przeciwko producentom tych urządzeń. Dla menedżera wydaje się z tej analizy wynikać istotna wskazówka – rozwój będzie się dokonywał przez wypychanie konkurencji w ramach ograniczonych rozmiarów rynku (można to porównać do książek znajdujących się na półce o określonej długości).

---

[72] P. Barwise, A. Ehrenberg, *Television and its Audience*, Sage Publications, Newbury Park 1988, s. 28.

[73] G. Corneo, *Work and Television*, IZA Discussion Paper, 2001, Vol. 376.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Pewnym zjawiskiem znanym także z innych rynków, które może wystąpić na rynku telewizyjnym, jest tak zwana kanibalizacja kanałów w środowisku wielokanałowym. Nadawca, uruchamiając dodatkowe kanały, ponosi ryzyko podzielenia na mniejsze części dotychczasowego audytorium, zamiast odnosić korzyść związaną z pozyskaniem nowych widzów. W rezultacie nowym wyzwaniem dla menedżerów w telewizjach staje się ekonomia niszy. Pojemności przesyłowe programów telewizyjnych rosną nawet szybciej niż propozycje ich wypełnienia. Nadawcy – zarówno już istniejący, jak i dopiero pojawiający się na rynku – starają się przedstawiać nowe propozycje kanałów, co oczywiście prowadzi do fragmentacji popytu, ale przy odpowiednim profilowaniu programowym pozwala na uniknięcie bezpośredniej konkurencji, która często jest wyniszczająca z punktu widzenia osiąganych zysków. Proponowanie programów niszowych jest szansą stworzenia unikalnej marki, formuły programowej i zarazem uniknięcia w jakimś zakresie bezpośredniej konkurencji z innymi nadawcami. Dobrze określony format dopasowuje się do wąskich grup odbiorców szczególnie zainteresowanych. Ekonomia niszy nie jest jednak w stanie zapobiec zjawisku kanibalizacji.

W myśleniu o przyszłości telewizji wskazuje się niekiedy na nowe rozwiązania techniczne jako na czynnik sprzyjający telewizji, a szczególnie na telewizję wysokiej rozdzielczości (*high definition television*). Wydaje się, że podobnie jak wprowadzenie telewizji kolorowej efekt nowości może stosunkowo szybko ulec wyczerpaniu, a koncentracja nadawców powinna następować wokół atrakcyjnej zawartości, a nie technicznej formy jej rozpowszechniania. Nowe zjawiska w dziedzinie kształtowania zawartości audycji telewizyjnych widoczne są na przykładzie znanych produkcji serialowych, takich jak na przykład *Zagubieni* (*Lost*). Intencją twórców w coraz bardziej widocznym stopniu staje się nie tylko stworzenie audycji czy serialu, ale raczej pewnej marki programowej, która następnie – przez praktyki marketingowe – rozszerza się na inne produkty lub usługi (w podanym przypadku na przykład batoniki Apollo, linie lotnicze, zespół muzyczny itd.). Z tego rodzaju poszerzaniem marki nadawcy telewizyjni mieli zresztą już wcześniej do czynienia, ale w środowisku nasilonej konkurencji taka strategia postępowania może zyskiwać na znaczeniu.

Rozwój telewizji w środowisku cyfrowym doprowadzi do rosnącego oporu wszystkich sił rynkowych przeciwko nadawcom publicznym. Bogata oferta prywatnych telewizji będzie sprzyjała wypełnianiu przez telewizję nie tylko funkcji rozrywkowych, a to doprowadzi do kwestionowania sensu uprzywilejowania ekonomicznego pewnej kategorii nadawców[74]. Zagadnienie to ma jednak przede wszystkim wymiar polityczny, a w mniejszym stopniu zarządczy.

[74] K. Jakubowicz, *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, WAiP, Warszawa 2007, s. 1–295.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Telewizja w środowisku cyfrowym z punktu widzenia zarządzania przejdzie jednak istotne zmiany dotyczące merytorycznych podstaw działania menedżera, jego orientacji strategicznej i nastawienia. Wiele zmian już się dokonało: firmy telewizyjne oferują zawartość wszystkimi kanałami dostępu, najlepsze z nich rozwijają coraz bardziej złożone strategie marketingowe i produktowe, powstają liczne kanały tematyczne, a wytwarzanie produkcji jest przedmiotem złożonych ocen nie tylko ideowo-techniczno-produkcyjnych, ale także rynkowych, marketingowych i wizerunkowych. Menedżerowie wdrażają się do działalności w warunkach natężonej rywalizacji konkurencyjnej.

Tabela 9.2. Zmiana orientacji w zarządzaniu telewizją w środowisku cyfrowym

Telewizja końca lat 90.	Telewizja cyfrowa
Środowisko wielokanałowe	Środowisko wielokanałowe i multimedialne
Telewizja	Zintegrowane jednostki usługowe
Strategia skierowana na układ programowy Zarządzanie przez ramówkę	Strategia zorientowana na zawartość Zarządzanie zawartością
Kanały telewizyjne Uniwersalne Uniwersalne koordynowane	Zestawienia i marka Bukiety kanałów Kanały tematyczne
Produkcja programowa Profesjonalizacja ramówkowa Produkcja wydań (edycji) Producenci wykonawczy Od działów do zespołów	Produkcja zawartości Profesjonalizacja wieloaspektowa Zlecenia złożone Gatunkowe centra umiejętności Koprodukcja i alianse

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Hujanen, *Public Service Strategy in Digital Television: From Schedule to Content*, [w:] I. Bondebjerg, P. Holding, *European Culture and the Media*, Intellect Books, Bristol 2004, s. 237.

Od połowy lat 90. zaczęło się prognozowanie, że tradycyjna telewizja stanie się dinozaurem skazanym na zagładę. Następnie zaczęto zastanawiać się nad tym, jak będzie wyglądało życie w epoce po telewizji – na horyzoncie pojawiło się nowe medium, jakim miała być telewizja interaktywna[75]. Określenie „telewizja interaktywna" jest jednym z wielu występujących w literaturze, obok określeń „telewizja internetowa", „Web TV", „telewizja wzbogacona" (*enhanced ETV*), „telewizja osobista" (*personal TV*), „telewizja hybrydowa" (*hybrid TV*). Mimo że każde z tych określeń odnosi się do nieco innych rozwiązań, to wiele elementów pozostaje wspólnych. Najprościej rzecz ujmując, telewizja interaktywna jest formą telewizji cyfrowej, która ma bardzo rozbudowane możliwości interakcji oraz realizowania usług na życzenie. Telewizja ta korzysta z wydzielonej części sieci, a do jej użytkowania nie jest konieczny komputer – wystarczy telewizor

[75] J.F. Jensen, C. Toscan, *Interactive Television. TV of the Future or the Future of TV?*, Aalborg University Press, Aalborg 1999, s. 11–24.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

wyposażony w odpowiednią przystawkę (wspomniany wyżej *set-top-box*). Dla nadawców i odbiorców ten rodzaj telewizji stwarza nowe możliwości: widzowie mogą samodzielnie wybierać sobie repertuar i czas emisji, korzystać z gier, poczty elektronicznej i lokalnych informacji oraz wyrażać swoje reakcje za pośrednictwem głosu (jak w sali kinowej albo na koncercie), przez awatary (graficzne wyobrażenia użytkownika) lub z użyciem emotikonów (symboli graficznych obrazujących stany emocjonalne). Telewizja interaktywna pozostaje obecnie na marginesie rynku telewizyjnego, ale jest to margines stopniowo poszerzający się. Ograniczenia to wymagany stopień kompetencji technicznej widzów oraz konieczność zmiany przyzwyczajeń. Dla menedżera obserwacja telewizji interaktywnej jest koniecznością, nigdy bowiem nie można być pewnym, jakie rozwiązania okażą się przełomem i zakwestionują modele obowiązujące w danym czasie (wymowny jest przykład przemysłu muzycznego). Telewizja interaktywna nie ma jeszcze wyraźnie ukształtowanego modelu biznesowego, ale jest przedmiotem zainteresowania licznych nadawców i firm telekomunikacyjnych[76].

Wielu analityków rynków medialnych upatruje przyszłości podstawowych form komunikacji audiowizualnej w rozwoju usług dystrybucji wielokanałowego programowania wideo (*multichannel video programming distribution services* – MVPD). Podejście to z wielu względów wydaje się najbardziej kompleksowe, łącząc w jednej koncepcji kwestie cyfryzacji, rozwoju internetu, komunikacji szerokopasmowej, interaktywności oraz zmian społeczno-kulturowych związanych z pluralizmem strukturalnym. Aanalizując to zjawisko, Sylwia M. Chan-Olmsted wskazuje na wiele zmian o charakterze ogólnym – zmiany w przemyśle telewizyjnym, strategie firm medialnych oraz zmiany w zakresie łańcucha wartości[77]. MVPD zakłada przede wszystkim wielość źródeł i form powstawania zawartości, która dzięki swoim walorom i funkcjom będzie dystrybuowana na różnych platformach technologicznych. Z tego punktu widzenia MVPD stanie się elementem zintegrowanych usług multimedialnych tworzących strategiczną strukturę telewizji wzbogaconej ETV. Taka wzbogacona telewizja o różnym poziomie i stopniu zaawansowania rozwiązań technicznych jest już doświadczeniem większości widzów, choćby poprzez zmiany w wyglądzie ekranów telewizyjnych, dzielenie obrazu, belki informacyjne, konkursy SMS-owe oraz inne formy. Wprowadzanie tych zmian – o charakterze bardziej ewolucyjnym – w jakimś stopniu przygotowuje widzów do poruszania się w nowym środowisku cyfrowym.

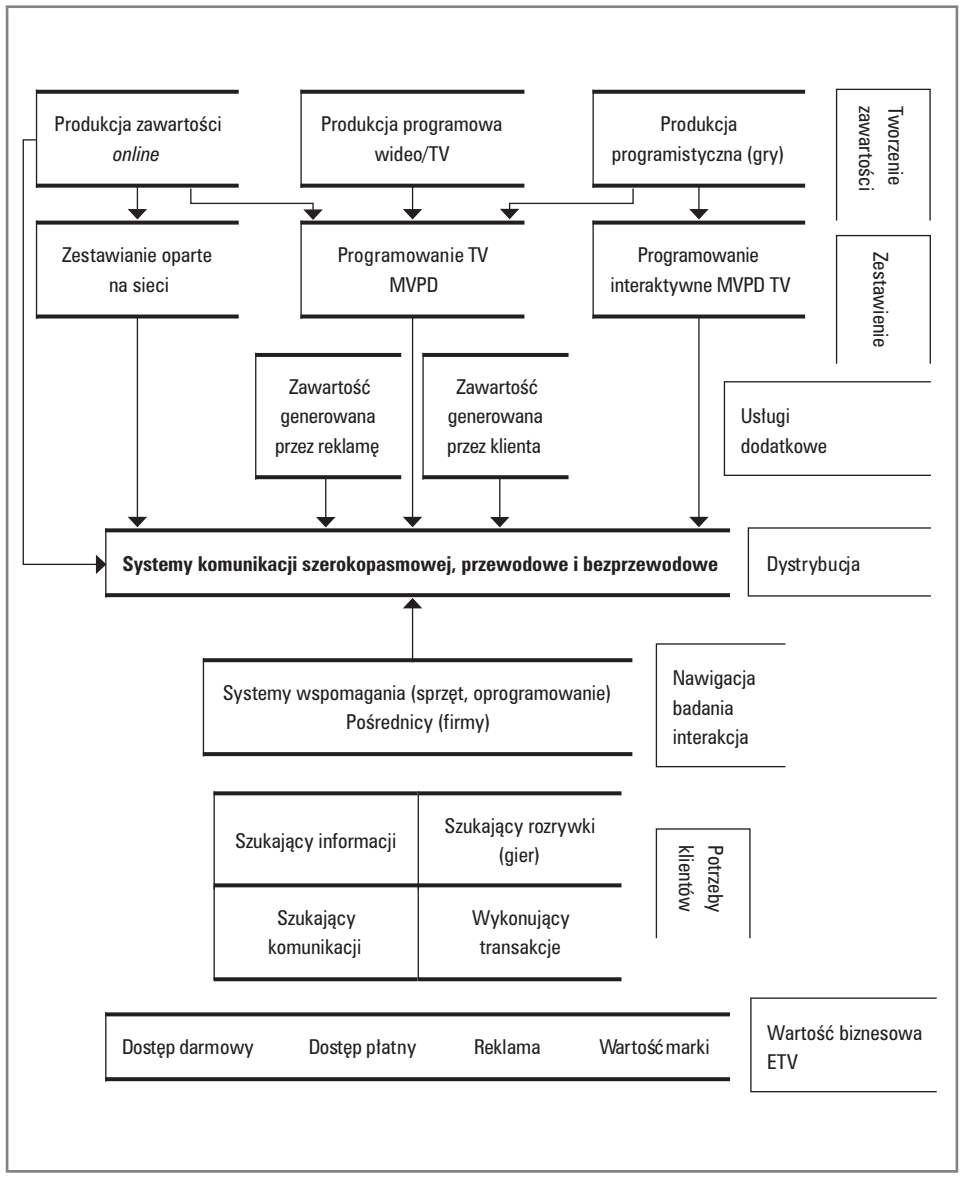
---

[76] E. Noam, J. Grobel, D. Gerbarg (red.), *Internet Television*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2004.

[77] S.M. Chan-Olmsted, *Competitive Strategy for Media Firms. Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2006, s. 106–159.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ilustracja 9.6. System zarządzania ETV – ujęcie strategiczne



Źródło: opracowanie własne na podstawie S.M. Chan-Olmsted, *Competitive Strategy for Media Firms. Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2006, s. 155.

Rozwój ETV będzie postępował wraz z postępem zarówno technologicznego rozwoju tradycyjnej infrastruktury telekomunikacyjnej (telefonia), jak i systemów dystrybucji programowej (też telekomunikacyjnych, ale wychodzących od

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

telewizji kablowej, analogowej, satelitarnej). Systemy te nie będą przesłanką różnicowania na poziomie produktów.

Wytwórców zawartości reprezentują zarówno producenci *online*, z wszelkimi możliwościami multimedialnymi i przewagą głównie krótkich form wideo, nadawcy telewizyjni wyspecjalizowani w dłuższych formach, transmisjach, filmach itd., jak i firmy programistyczne oferujące gry i różne formy rozrywki. Z tymi rodzajami zawartości wiążą się różne podstawowe zasady zestawiania lub proponowania ofert potencjalnym klientom. Twórcy zawartości *online* wywodzą się z tradycji komunikacji komputerowej; zupełnie inne podejście prezentują nadawcy niegdyś typowo telewizyjni, a jeszcze inne – firmy programistyczne oferujące gry i hazard. Obecne formy wskazują na przenikanie się tych wszystkich podejść, ale przy zachowaniu odrębności. Wytwórcy *online* przejmują pewną manierę, czy też sposób obrazowania telewizyjnego, nadawcy telewizyjni wykorzystują właściwości ekranu znane użytkownikom komputerów; także w programowaniu telewizyjnym pojawiają się scenariusze bardziej charakterystyczne dla gier komputerowych niż tradycyjnych audycji telewizyjnych (scenariusz i marketing wspomnianego wcześniej serialu *Zagubieni* może być tu przykładem).

Między fazą zestawiania ofert a rozpowszechniania pojawiają się usługi dodatkowe, zwiększające wartość oferowanych pakietów, w tym interaktywna reklama, badania audytoriów, wspomaganie marki, promocje itd. Zawartość może być generowana tak przez interaktywną reklamę, jak i bezpośrednio przez klientów (widzów, użytkowników).

Dystrybucja obejmuje wszystkie systemy rozpowszechniania multimedialnej zawartości, w różnych reżymach technologicznych oferowane przez firmy wywodzące się z historycznie różnych gałęzi szeroko rozumianych usług telekomunikacyjnych. Działalność tych systemów będzie wspomagana na poziomie sprzętowym i programistycznym przez rozmaite firmy. Ich wiedza o klientach oraz oprogramowanie ułatwiające widzom poruszanie się w świecie oferowanej różnorodności zawartości programowej nabiorą kluczowego znaczenia. Podstawy telewizyjnego biznesu pozostaną zapewne niezmienne i będą się opierały zarówno na nieodpłatnym oferowaniu widzom zawartości, jak i na systemach płatnych, z rosnącą rolą i znaczeniem marki programowej[78].

Zarządzanie w firmie telewizyjnej stanie się dla menedżerów fascynującym wyzwaniem w wielu wymiarach działania firm.

[78] H.J. Blumenthall, O.R. Goodenough, *This Business of Television*, Billboard Books, New York 2006.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Firmy internetowe – media strumieniowe

Spoglądając na rozwój multimedialnych usług mediów strumieniowych (*web-casting*) z perspektywy historii tradycyjnych form medialnych, można powiedzieć, że ma się do czynienia z dzieckiem aspirującym do roli młodzieńca. Pewien problem polega na tym, że jest to młodzieniec trudny, który już bardzo silnie zaznaczył swój ogromny wpływ na wiele form mediów i rozrywki, o czym w różnych kontekstach wielokrotnie wspominano wcześniej. Wywierając tak duży wpływ, zagroził biznesowym podstawom tradycyjnych mediów, a zarazem, co jest charakterystyczne dla mediów niedojrzałych, nie ukształtował w bardzo wielu przypadkach własnego modelu zarabiania pieniędzy, a więc pewnego stylu uprawiania biznesu. Wszyscy są zgodni, że media strumieniowe mają ogromny potencjał i wiele przewag konkurencyjnych nad innymi formami dostarczania informacji i rozrywki. Znacznie mniej liczni są ci, którym to przekonanie udało się przekształcić w dobrze prosperujący biznes. Rozważania na ten temat z natury rzeczy są więc obciążone poważnym ryzykiem popełnienia błędu.

W ogólnym znaczeniu media strumieniowe stanowią synonim publikacji *online*, a więc są pewną usługą związaną z dostarczaniem zawartości za pośrednictwem sieci. Pośrednictwo sieci sugeruje, że w znacznym stopniu jest to zawartość multimedialna. Realizacja usługi dokonuje się w różnorodnych formach i z użyciem wielu aplikacji, zarówno o charakterze komercyjnym, jak i powszechnie dostępnych w domenie publicznej (nie dla zysku). Przykłady wykorzystania mediów strumieniowych obejmują między innymi: nauczanie na odległość, szkolenia, konferencje na odległość, działania promocyjne radia, telewizji, prasy oraz kina (takie jak zapowiedzi ważnych tematów, artykułów, audycji, premier filmowych, zwiastuny i wiele innych form), działalność informacyjną, promocję itd.

Media strumieniowe mogą być alternatywą dla osób i instytucji, które chcą zaistnieć w przestrzeni audiowizualnej. Wykorzystując technikę cyfrową, nie potrzebują urzędowych koncesji ani autoryzacji.

Ważną cechą tych mediów jest możliwość odbierania przez użytkowników przekazów na wielu urządzeniach technicznych – telewizorze, telefonie komórkowym, notesie elektronicznym, komputerze (stacjonarnym i przenośnym), różnego typu wyświetlaczach oraz innych urządzeniach, które być może zostaną dopiero wymyślone do powszechnego użytku (na przykład e-papier). Właściwie warunki odbioru są dość proste – potrzebne są dostęp do sieci (przewodowy lub bezprzewodowy) oraz odpowiednie oprogramowanie typu odtwarzacz mediów (*media player*). Zakres korzystania z różnorodnej oferty jest kwestią swobodnego wyboru i decyzji użytkowników, którzy mogą znajdować się tam, gdzie dana zawartość powstała lub gdziekolwiek na świecie, jeśli tylko jest dostęp do sieci. Zawartość może być odbierana w tak zwanym czasie realnym, na przykład

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

wtedy, kiedy realizuje się ją w formie rozmowy lub wiąże się z uczestnictwem użytkowników w danym zdarzeniu albo obserwacją przebiegu dziejących się zdarzeń, jak też w dowolnym, dogodnym dla użytkownika czasie.

Rozwój mediów strumieniowych jest w znaczącym stopniu zależny od dwóch elementów. Pierwszy ma przede wszystkim wymiar technologiczny i ekonomiczny oraz sprowadza się do rozwoju i rozpowszechnienia komunikacji szerokopasmowej. Rozwój technologiczny postępuje bardzo szybko, a osiągane szybkości transmisji rosną niemal z miesiąca na miesiąc.

Rozpowszechnienie łączy szerokopasmowych jest jednym z coraz bardziej istotnych kryteriów oceny poziomu rozwoju ekonomicznego różnych krajów. Najszybszy dostęp do sieci jest oferowany w Japonii, najbardziej rozpowszechniona komunikacja szerokopasmowa oparta na stałym łączu występuje w bogatych krajach, takich jak Szwajcaria (39,9 na 100 gospodarstw domowych), Holandia (39,1), Dania (37,9) czy Francja (35,9). W Polsce na 100 gospodarstw domowych przypada około 13,7 abonentów szerokopasmowego internetu[79]. W przypadku dostępu bezprzewodowego w niektórych krajach liczba subskrypcji przekracza liczbę mieszkańców (Korea – 104 subskrypcje na 100 mieszkańców, Szwecja – 102 na 100), w Polsce zaś wskaźnik ten osiągnął wartość 57 w roku 2012. Komunikacja szerokopasmowa, a właściwie jej rozpowszechnienie, jest miarą innowacyjności gospodarki, a cechy podane wcześniej zdają się wyraźnie wskazywać, że jest to miara właściwa. Silne zróżnicowanie w tym zakresie sugeruje zarazem, że w skali globalnej istnieje ogromny potencjał dla długookresowego rozwoju oraz że jest to pole do ingerencji państwa i polityki wspierającej rozwój konkurencji.

Drugim elementem rozwoju mediów strumieniowych są... inne media, które kreują zawartość i dla których media strumieniowe stanowią głównie jedną z możliwych form obecności.

Media strumieniowe określa się niekiedy jako media wschodzące (*emerging media*). Ich cechami charakterystycznymi są ich rosnące upowszechnienie, a zarazem brak ogólnie przyjętych standardów, w tym przypadku dotyczących kompresji i dekompresji, formatu plików oraz innych elementów umożliwiających korzystanie z nich.

Rozwój mediów strumieniowych w istotnym zakresie jest zatem funkcją rozpowszechnienia internetu i postępującego procesu wypracowywania międzynarodowych standardów technicznych i programistycznych.

Firmy oferujące usługi mediów strumieniowych w rozmaity sposób kształtują swoje relacje biznesowe, a zwrócenie uwagi na ten fakt wiąże się z dwoma podstawowymi konsekwencjami. Po pierwsze, nie ma jednego standardu zarabiania pieniędzy w sieci na usługach strumieniowych. Po drugie, sposób oferowania

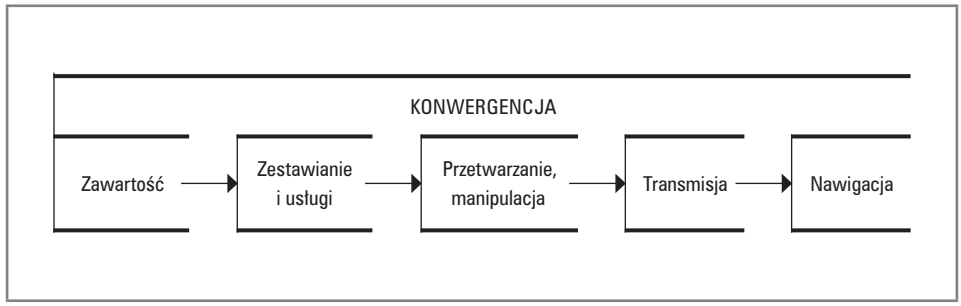
[79] OECD, *Bandwith Report – May 2011*, http://www.websiteoptimization.com (dostęp: czerwiec 2013).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

tych usług, wynikający z przyjętego sposobu prowadzenia biznesu przez firmy internetowe, wywiera wpływ na zachowania użytkowników w sieci.

Analizując charakterystyki nowych uczestników sektora mediów, D. Ebert oraz M. Weiss wskazują na cechy, którym powinni oni odpowiadać. Biorąc pod uwagę podstawową typologię, można wyodrębnić te firmy, które są zupełnie nowe, a ich animatorzy, czyli przedsiębiorcy – niezależni. Ponadto z punktu widzenia innowacji oferują nowy produkt (czyli mający istotnie różną charakterystykę od istniejących już produktów) i nowy proces (będący co najmniej znacznym ulepszeniem istniejących procesów). Z połączenia kryteriów historii rynkowej firm oraz innowacyjności produktów i procesów wyłaniają się różne kategorie firm internetowych oraz różne sposoby uprawiania biznesu[80].

Ilustracja 9.7. Łańcuch wartości firmy internetowej



Źródło: opracowanie własne.

Z połączenia nowych firm z innowacjami produktowymi i procesowymi wynikało oczekiwanie biznesowego sukcesu będącego następstwem przewagi pierwszeństwa i braku konkurencji.

Inne podejścia do tego kluczowego zagadnienia zakładały przede wszystkim ewolucyjny charakter kształtowania się podstaw biznesowych mediów strumieniowych, jakkolwiek przedmiotem analiz były stacje telewizyjne, co – zważywszy na rynkowe uwarunkowania (zamożność społeczeństwa i skala rozpowszechnienia usług szerokopasmowych) – było w wielu przypadkach podejściem uzasadnionym[81]. Wartość dodana telewizji za pośrednictwem sieci nie była i nie jest oczywista dla wielu potencjalnych użytkowników.

[80] D. Ebert, M. Weiss, *Market Newcomers in the Media Sector*, [w:] A. Vizjak, M. Ringlstetter (red.), *op. cit.*, s. 89–98.

[81] S.M. Chan-Olmsted, L.S. Ha, *Internet Business Models for Broadcasters: How Television Stations Perceive and Integrate the Internet*, „Journal of Broadcasting and Electronic Media" 2003, Vol. 47(4), s. 597–617.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Zależność od techniki i zawartości mediów strumieniowych zrodziły oczywiste zastrzeżenia związane z kanibalizacją podstawowych produktów i usług przez usługi strumieniowe, bez wypracowania racjonalnego sposobu osiągania przychodów. Wśród wydawców tradycyjnych mediów występowały mniej lub bardziej uzasadnione obawy, że rozwój usług strumieniowych pozbawi ich dotychczasowych odbiorców, nie oferując w zamian możliwości osiągania przychodów. Takie obiekcje wobec mediów wschodzących były w pełni uzasadnione, zważywszy na brak wyraźnego modelu biznesowego firm internetowych[82].

W okresie początkowym wiele koncepcji opierało się na analizach dotyczących gotowości audytoriów do płacenia za dostęp do oferowanej zawartości. Takie podejście z metodologicznego punktu widzenia było nad wyraz wątpliwe, odnosiło się bowiem do sytuacji medium w początkowej albo co najmniej wczesnej fazie rozwoju. Koncepcje związane z gotowością do płacenia za zawartość zakładały rozwój przez osiąganie przychodów z reklamy, elektronicznego handlu, abonamentu oraz udziału w pakietach przedsięwzięć[83].

Zupełnie inne podejście do modelu biznesowego mediów strumieniowych zastosowali Lisa S. Ha oraz Richard J. Ganahl III, a ich koncepcja zaowocowała badaniami empirycznymi zrealizowanymi w skali międzynarodowej[84]. Zaproponowane przez nich ujęcie zakłada występowanie trzech elementów składowych w każdym przedsięwzięciu związanym z mediami strumieniowymi. Pierwszy składnik ma wymiar technologiczny i składa się z rozwiązań technicznych koniecznych do transmisji, lokalizacji i udostępniania zawartości, a więc decyduje o kwestii dostępności medium. Drugi element to strategia związana z zawartością – specjalistyczną, wyprofilowaną lub uniwersalną; koszt jej pozyskiwania może być wysoki albo relatywnie niski; zawartość może być sprawdzona lub oparta na większym ryzyku łączącym się z nowością. Uzupełnieniem jest trzeci składnik, czyli źródła przychodów pochodzące z jednego lub wielu typów źródeł i wiążące się z bezpośrednią lub pośrednią płatnością klientów.

Dostęp, strategia zawartości oraz źródła przychodów składają się na model biznesowy mediów strumieniowych, który jest realizowany przez różne typy firm internetowych.

---

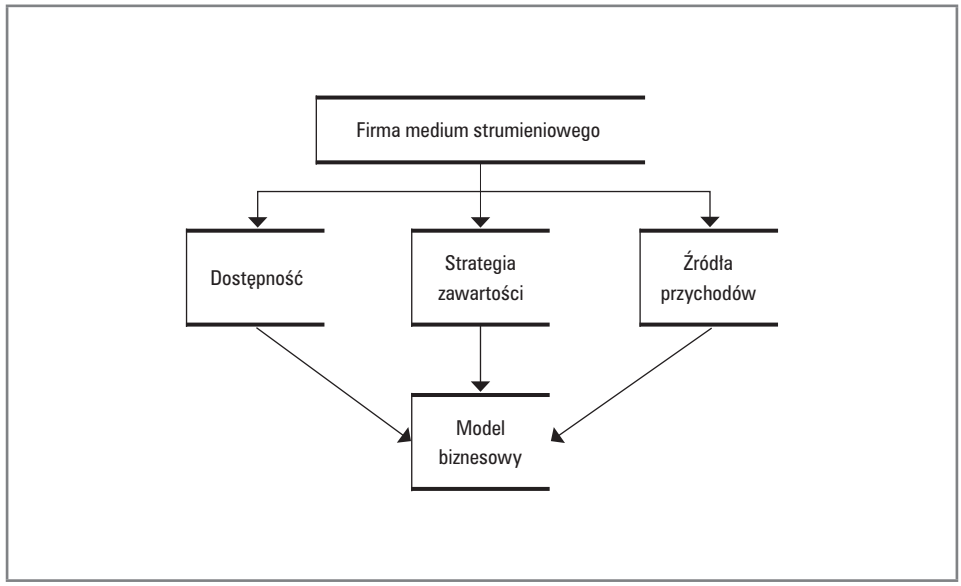
[82] C. Kolo, P. Vogt, *Traditional Media and Their Internet Spin-offs: An Explanatory Study on Key Levers for Online Success and the Impact of Offline Reach*, „Journal of Media Management" 2004, Vol. 6(1–2), s. 23–35.

[83] M.S. Wings, B.P. White, *Profiting from Online News: The Search for Viable Business Models*, [w:] B. Kahin, R.H. Varian (red.), *Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property*, MIT Press, Cambridge 2000, s. 62–97.

[84] L.S. Ha, R.J. Ganahl III, *Webcasting Worldwide. Business Models of an Emerging Global Medium*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2007, s. 3–48.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ilustracja 9.8. Model biznesowy firm internetowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie L.S. Ha, R.J. Ganahl III, *Webcasting Worldwide. Business Models of an Emerging Global Medium*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2007, s. 14.

Wśród firm internetowych mediów strumieniowych można wyróżnić pewne typy charakterystyczne. Po pierwsze, mogą to być firmy, które są obecne poza siecią, mające swoje media, takie jak nadawcy telewizyjni, radiowi, wytwórnie muzyczne i filmowe, wydawnictwa książkowe i inne, albo prowadzące działalność niezwiązaną z mediami (społeczną, religijną, polityczną itd.) i dodatkowo obecne w sieci. Po drugie, mogą to być firmy internetowe „od podstaw", a więc te, które nie prowadzą działalności poza siecią, ale zarazem nie oferują dostępu do sieci swoim klientom. Ostatni rodzaj firm to klasyczni już dostawcy usług internetowych (*Internet Service Providers* – ISP), proponujący dostęp do sieci oraz własną zawartość.

Rozwój mediów strumieniowych jest silnie determinowany czynnikami technologicznymi. Proste porównanie stron internetowych, na przykład gazet *online*, w Polsce i krajach o znacznie lepiej rozwiniętym dostępie do usług komunikacji szerokopasmowej wskazuje istotę problemu. Oferowanie zawartości audiowizualnej wideo wymaga odpowiedniej przepustowości i szybkości transmisji, w przeciwnym razie jakość jest irytująco niska, a więc zniechęca potencjalnych klientów. Dostęp do sieci oraz aplikacje z tym związane są bardzo zróżnicowane. Dostęp szerokopasmowy sprzyja zwiększonemu zainteresowaniu usługami realizowanymi w sieci. Aspekt technologiczny wskazuje zarazem, że

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

firma internetowa jest silnie uzależniona od środowiska technologicznego, w którym się rozwija, i praktycznie nie ma indywidualnego wpływu na zmianę sytuacji. Doświadczenia europejskie zdają się wskazywać na duże znaczenie polityki liberalizacyjnej w telekomunikacji, na czynniki regulacyjne sprzyjające rozwojowi konkurencji i rynku.

Dostęp do zawartości mediów strumieniowych jest realizowany w trzech formach, takich jak: transmisja na żywo w czasie realnym, dostęp na życzenie oraz doraźnie inicjowany przez użytkownika po aktywacji połączenia. Transmisja na żywo przenosi użytkowników sieci do usług doskonale znanych ze środowiska poza siecią, takich jak radio lub telewizja. Korzystanie z tej formy wymaga uporządkowania zawartości według schematu programowego, a więc oferowania uporządkowanego strumienia zawartości. Dostęp na życzenie umożliwia wykorzystywanie zarówno zasobów firmy, jak i użytkownika, który pozyskaną zawartość może użytkować w innym czasie lub wielokrotnie – tutaj uporządkowanie typu programowego nie jest konieczne, oferta powinna być raczej, podobnie jak w bibliotece, porządnie skatalogowana.

Aktywacja zawartości jest zachowaniem bardzo typowym dla użytkowników sieci i może następować automatycznie (na przykład aktualizacje oprogramowania albo serwisy informacyjne typu RSS) lub w danym momencie może być określana przez użytkownika. Nad tym procesem firma praktycznie nie ma większej kontroli, może opierać się na doświadczeniu (na przykład na statystykach dostępu w ciągu doby lub innego czasu). Ten typ kontaktu wymaga stałej gotowości, a oferta ma być dostępna w dowolnym czasie.

Poza kontrolą firm internetowych znajduje się zyskująca na znaczeniu komunikacja bezpośrednia między uczestnikami sieci (*peer-to-peer*), która pozwala na wymianę różnego rodzaju plików. Rozwój tej formy komunikacji wymaga jednak odpowiednich rozstrzygnięć, w tym dotyczących prawa autorskiego, związanych z oferowaną w sieci zawartością. Czynnikiem często zniechęcającym do korzystania z zawartości jest wymóg instalowania dodatkowego oprogramowania, specyficznego dla tej zawartości. Większość użytkowników sieci preferuje pewne standardy oprogramowania i rezygnuje z zawartości dostępnej jedynie w specyficznym otoczeniu programistycznym. Pewne obawy wiążą się z dość rozpowszechnionymi formami wirusów komputerowych oraz tak zwanego oprogramowania szpiegującego (*spyware software*). Podobnie jak w środowisku mediów masowych poza siecią masowi użytkownicy w sieci także preferują rozwiązania proste, niewymagające dużego wysiłku ani szczególnych kompetencji. Dla menedżera firmy internetowej wynika z tego potrzeba poszukiwania rozwiązań przyjaznych dla użytkowników (*user-friendly*).

Strategia w dziedzinie zawartości dotyczy wyboru charakteru treści, sposobu pozyskiwania oraz kosztów. Oferowanie różnorodnej zawartości może zwiększać zainteresowanie proponowanymi usługami, ale jest mniej użyteczne,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

gdy firmie zależy na promowaniu marki i jej rozpoznawalności lub tworzeniu kręgów lojalnych użytkowników. Niektóre rodzaje zawartości, takie jak imprezy sportowe, koncerty lub premierowe filmy, są praktycznie niedostępne dla firm internetowych. Sytuacja w tym zakresie może jednak ulec zmianie wraz z rozwojem komunikacji szerokopasmowej. Mniej kosztowne formy produkcji audiowizualnej są łatwiej dostępne, a sieć często staje się podstawowym sposobem ich rozpowszechniania. Firmy, które posiadają media poza siecią, decydują się czasami na równoległe, lub w postaci przetworzonej, udostępnianie zawartości (*simulcasting*).

Media strumieniowe mogą pozyskiwać przychody z wielu źródeł, a wśród nich znajdują się: reklama i sponsorowanie, handel elektroniczny, sprzedaż zawartości na rynku wtórnym, finansowanie publiczne lub przez firmy, abonament oraz opłaty za korzystanie. Z punktu widzenia użytkowników jedynie dwie ostatnie formy wiążą się z wnoszeniem bezpośrednich opłat. Bardzo szybki wzrost reklamy w internecie oraz coraz bardziej masowe użytkowanie sieci stanowią dobre podstawy prognozowania wzrostu przychodów z tych źródeł. Według prognoz rynek reklamy internetowej będzie najbardziej dynamicznie rozwijającą się dziedziną reklamy, a tempo wzrostu ma wynieść w latach 2007–2015 około 18,3% rocznie (ponad trzy razy więcej niż na innych rynkach reklamowych), aż osiągnie wydatki na poziomie 1,172 mld dolarów[85]. W handlu elektronicznym przychód firm internetowych jest generowany przez sprzedaż dóbr za ich pośrednictwem; wymiana informacji związanych z transakcją jest nieodpłatna, ale sama transakcja generuje przychód, kiedy zostanie zrealizowana. Podobnie jest z rynkiem wtórnym zawartości, która może być przeniesiona w inne miejsce lub przystosowana do innych usług.

Z takich transakcji korzystają firmy, które nie są w stanie samodzielnie wytworzyć atrakcyjnej zawartości lub pozyskując pewną zawartość, chcą zwiększyć zainteresowanie własną ofertą. Dla wielu firm zarówno publicznych, jak i komercyjnych obecność w sieci może być wykonywaniem działalności lub świadczeniem usług (na przykład w zakresie informacji publicznej) oraz środkiem promocji i komunikacji z potencjalnymi klientami. Internet staje się wówczas jednym z instrumentów działania, a nie miejscem bezpośredniego osiągania zysków.

Mimo że znaczna część zawartości dostępnej w sieci jest oferowana nieodpłatnie, wraz z upływem czasu firmy internetowe wypracowały sposoby pozyskiwania klientów wnoszących opłaty za korzystanie z pewnych usług lub z zawartości. Problem mikropłatności został technologicznie rozwiązany i nie jest już barierą dla płatnych mediów strumieniowych. Dwa podstawowe rozwiązania polegają na formie przedpłaty za pewien wolumen usług (na przykład Skype czy punkty w witrynach oferujących muzykę za pośrednictwem sieci, jak

[85] PricewaterhouseCoopers, *Media*..., s. 10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

choćby iTunes) albo płatność jest realizowana każdorazowo przy korzystaniu z usługi.

Firmy internetowe mają możliwość łączenia różnych źródeł przychodu i rozwijania złożonych strategii marketingowych w celu zaspokojenia różnych potrzeb swoich klientów.

Firmy oferujące usługi mediów strumieniowych realizują zazwyczaj jedną z dwóch strategii w dziedzinie zawartości. Popularne portale internetowe są przede wszystkim miejscem agregowania (zestawiania) zawartości pochodzącej od wielu, często konkurencyjnych dostawców i wytwórców zawartości. Zasadnicza umiejętność polega na opanowaniu sztuki porządkowania źródeł informacji w sposób przyjazny dla użytkownika oraz na promowaniu własnych usług. Niektóre firmy agregujące zawartość uczestniczą w procesie konsolidacji, nabywając inne witryny internetowe i włączając je w swoje katalogi; czasem decydują się również na samodzielne wytwarzanie unikalnej i tylko im właściwej zawartości. Inny model biznesowy zakłada ograniczenie się do zawartości związanej jedynie z pewną marką. Użytkownik korzysta wówczas z jednego źródła informacji i jego wybór jest ograniczony, ale znajduje się jednocześnie w granicach dokonanego uprzednio wyboru. Jedną z kluczowych właściwości mediów strumieniowych jest oczekiwanie rosnącego zaangażowania klientów w proces tworzenia zawartości[86].

Istotnymi cechami warunkującymi dalszy postęp w rozwoju mediów strumieniowych stały się zjawisko prosumpcji będące swoistą hybrydą produkcji i konsumpcji oraz niewątpliwie odgrywający rolę katalizatora rozwój Web 2.0 i mediów społecznościowych (*social media*). Analizy wskazują, że wraz z rozwojem tych zjawisk pojawiają się przesłanki do rozwoju nowych modeli biznesowych w gospodarce internetowej, w szczególności poprzez kreowanie wartości efektywnej ekonomicznie przez media społecznościowe. Badania M. Jasiorkowskiego[87] skupione wokół procesów kreowania wartości w serwisach Facebook oraz Wikipedia wskazują na znaczący potencjał biznesowy w mediach społecznościowych i wokół nich. Stosując metodologię DPV[88], dowiedziono, że prosumenci kreują faktyczną, jak też potencjalną wartość ekonomiczną przez:

- podtrzymywanie relacji z innymi użytkownikami (w tym odbiór informacji, ich weryfikacja, relacje społeczne, na przykład rocznice, udział w wydarzeniach itd.);

---

[86] IBM Business Consulting Services, *Media and Entertainment Industry Highlights*, New York 2011.

[87] M. Jasiorkowski, *Prosumenci w kreowaniu wartości społecznościowego portalu informacyjnego*, dysertacja doktorska, SGH, Warszawa 2012, promotor prof. dr hab. Bohdan Jung.

[88] Metoda DPV polega na rozkładaniu na czynniki pierwsze doświadczeń użytkowników związanych z korzystaniem z serwisów internetowych w celu zidentyfikowania rodzajów wartości dla użytkownika, generowanych na każdym etapie doświadczenia.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

- strukturyzacja danych (na przykład uzupełnianie profilu, znaczniki wsparcia typu „lubię to", rangowanie, oferowanie treści w jakiś sposób preferowanych, integracja pomiędzy mediami społecznościowymi itd.);
- ochrona wartości intelektualnej (prosumencki system ochrony własności intelektualnej – użytkownicy mogą samodzielnie zgłaszać naruszenia praw własności intelektualnej, na przykład na YouTube);
- profilowanie użytkowników jako wartość dodana dla reklamy i marketingu;
- wytwarzanie zawartości przez użytkowników – prosumentów (na przykład Wikipedia).

Pasywni odbiorcy będą stanowili zapewne większość i najbardziej masową publiczność różnych form medialnych, ale rozwój technologii i oprogramowania będzie w coraz większym stopniu sprzyjał interaktywności odbiorców oraz ich chęci do współpracy. Media strumieniowe z biegiem czasu staną się być może najpoważniejszą alternatywą mediów i rozrywki w ogóle.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

10

Wyzwania przyszłości dla zarządzania w mediach

Rozwój nowych technologii tworzy w komunikowaniu i mediach rozległą przestrzeń dla zmian prowadzących do coraz doskonalszych form. Taka sytuacja wydaje się dla menedżera wymarzona, możliwości ekspansji są bowiem niemal nieograniczone. Jest tylko jedno „ale" – aby przetrwać i rozwinąć firmy medialne, trzeba się nieustannie zmieniać. Przemysł mediów ma znakomite perspektywy, jako że informacja i komunikowanie to niemal rdzeń współczesnego paradygmatu rozwojowego, ale wiele tradycyjnych źródeł dochodów i sposobów działania może już wkrótce okazać się nieaktualne. Wykorzystanie szans, zyskanie konkurencyjnej przewagi wymagają diagnozy najważniejszych trendów i zjawisk, które zaszły i które będą miały wpływ na zarządzanie w firmach medialnych.

Diagnoza zmian

Kluczowym słowem określającym wiele zjawisk zachodzących w mediach jest „cyfryzacja". Warto jednak zauważyć, że nie jest to termin nowy, ponieważ procesy cyfryzacyjne w mediach dokonują się już od kilkudziesięciu lat. Komputery początkowo wspomagające prasę drukowaną (zwłaszcza prace redakcyjne, dziennikarzy) stopniowo znajdowały zastosowanie w telewizji i szerzej – w produkcji audiowizualnej. Od prostego przechowywania głównie tekstowej informacji w miarę postępu techniki komputerowej i rozwoju oprogramowania komputery zaczęły stopniowo wspomagać coraz to nowe fazy produkcji, a z upływem czasu wkroczyły do sfery dystrybucji i konsumpcji mediów (początkowo w postaci teletekstu i wideotekstu). Wraz z pojawieniem się internetu ich zastosowania radykalnie poszerzyły się – powstały sieci powiązań produkcyjnych, dystrybucyjnych i związanych z użytkowaniem mediów. Podkreślenie tych faktów ma istotne znaczenie, żaden odpowiedzialny menedżer nie może bowiem czuć się zaskoczony rozwojem techniki cyfrowej i konsekwencjami tego rozwoju. Zjawiska dzisiejsze to efekt swoistej ewolucji procesów cyfryzacyjnych, a nie jakiś niespodziewany kataklizm.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Dla R. Picarda w tym kontekście kluczowe znaczenie mają trzy procesy:

1) transformacja mediów z postaci analogowej do cyfrowej;
2) rozwój nowych platform mediowych będących źródłami informacji i rozrywki;
3) konwergencja rozumiana jako upodobnianie się dotychczas odrębnych form mediowych na wspólnej podstawie cyfrowej technologii[1].

Wymienione powyżej procesy znacząco wpłynęły na zwiększenie elastyczności mediów oraz szybkości ich przygotowania, przyczyniły się do rozwoju ekonomii zakresu, istotnie zmieniły podstawy dystrybucji (rozpowszechniania) mediów, zwiększyły zakres wpływu i kontroli użytkowników mediów, którzy w znacznie prostszy sposób mogą wybierać, filtrować, poszukiwać, kontrolować produkty i usługi medialne, a zarazem partycypować w różnorodnych formach komunikacji. Istotny problem dla zarządzania polega na tym, że menedżerowie zazwyczaj mają świadomość zachodzących zmian, co więcej – niejednokrotnie odczuwają ich skutki (konsekwencje), a zarazem w różnym stopniu i zakresie podtrzymują tradycyjny sposób prowadzenia działalności firm medialnych. Obrona druku i księgarstwa, tłoczenie płyt CD, DVD, Blue Ray, utrwalanie filmów cyfrowych na taśmie 35 mm, zaostrzanie prawa autorskiego i wydłużanie czasu ochrony – to tylko niektóre przykłady swoistego rozdarcia między tradycją a nowymi możliwościami i rozwiązaniami.

Narastająca powszechność dostępu do internetu zarówno przez łącza stałe, jak i oparte na telefonii bezprzewodowe systemy dostępu, w połączeniu z coraz bardziej przyjaznymi użytkownikowi aplikacjami niewymagającymi specjalistycznej wiedzy, znacznie przyspieszyły tempo zmian niemal we wszystkich dziedzinach życia, nie omijając oczywiście mediów. Dla menedżerów podtrzymywanie tradycyjnych rozwiązań biznesowych musi oznaczać istotne straty efektywności.

Ch. Scholz proponuje rozważenie niemal od podstaw tego, co jest właściwością mediów, która miała i będzie mieć znaczenie dla społeczeństwa i jednostki. Wyraża przekonanie, że tego rodzaju analiza może być podstawą zarządzania na poziomie strategicznym w firmach medialnych. W szczególności wskazuje na trzy funkcje mediów i firm medialnych:

1) media (firmy medialne) tworzą rzeczywistość;
2) media (firmy medialne) tworzą rynki;
3) media (firmy medialne) tworzą wartość (wartości)[2].

---

[1] R.G. Picard, *Mapping Digital Media: Digitization And Media Business Models*, „Open Society Foundations", No. 5, June 2011.

[2] Ch. Scholz, *Successful Strategic Management? A Proposed Framework*, [w:] Ch. Scholz, U. Eisenbeis (red.), *Looking to the Future of Modern Media Management. Chances, Challenges, Opportunities*, Media XXI, Porto 2008, s. 139–146.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Tworzenie przez media i firmy medialne rzeczywistości prowadzi do dwóch rodzajów działania. Po pierwsze, skłania do działania intencjonalnego, co w praktyce działań strategicznych menedżera (zwłaszcza w zakresie strategii marketingowej, w tym strategii dotyczącej wizerunku marki) oznacza potrzebę refleksji nad wyobrażeniem przyszłego stanu rzeczy we właściwym danemu medium obszarze i świadome działanie w celu jego przybliżenia. W takim ujęciu medium świadomie dąży do tworzenia pewnego obrazu rzeczywistości; nie jest przy tym istotne, czy coś istnieje, ważne jest to, że medium o tym komunikuje, a przez to pewne elementy stają się integralnym składnikiem świadomości społecznej. Po drugie, rzeczywistość może być rozumiana jako selektywne wyobrażenie. W odniesieniu do firm medialnych chodzi tu o komunikowanie o rzeczywistości jakby z perspektywy małego okna – odbiorca ma poczucie, że rzeczywistość nie jest przedstawiana fałszywie, lecz tylko „selektywnie". Na pozór taka relacja o rzeczywistości może prowadzić do przekonania, że produkcja medialna ma charakter nieintencjonalny, przypadkowy, jeśli jednak takie postępowanie jest oparte na świadomym wyborze, to i w tym przypadku odbiorca (użytkownik) ma do czynienia z intencjonalnych działaniem firmy medialnej.

W koncepcji Scholza zarządzanie w firmach medialnych ze względu na wskazane powyżej okoliczności wymaga podjęcia próby dogłębnego zrozumienia stosunku do rzeczywistości, przyjęcia odpowiedniej strategii postępowania oraz dokonania wyboru narzędzi sprzyjających osiąganiu długookresowych celów firmy medialnej. Pierwszym elementem zarządzania strategicznego jest zatem aktywne prognozowanie i projektowanie przyszłego kształtu rynku z wykorzystaniem koncepcji marketingowych oraz strategii związanych z marką (*brand image strategy*). Osiąganie pożądanego stanu wymaga klarownej strategii wewnętrznej firm medialnych, zawierającej zrównoważony system celów.

Firmy medialne konkurują między sobą przede wszystkim na czterech podstawowych rynkach. Pierwszy z nich to rynek zawartości. Każda firma medialna za swój niemal podstawowy cel uznaje wytworzenie lub pozyskanie atrakcyjnej zawartości, co wiąże się ze zdobywaniem informacji, utworów medialnych, licencji, współpracowników, liderów opinii, artystów i wielu innych. Kolejny obszar konkurencyjnej rywalizacji to rynek uwagi (*attention market*), na którym rozstrzygają się podstawowe kwestie udziału rynkowego, zasięgu oddziaływania, wpływu, ekonomii skali. Trzeci rynek związany jest z zasileniem firm medialnych środkami pochodzącymi od inwestorów, z reklamy, ze sponsoringu, ze źródeł publicznych i innych źródeł prywatnych. Wreszcie przedmiotem rywalizacji jest technologia, zwłaszcza ta, która może zapewnić pozycję lidera i być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Doceniając znaczenie tych rynków, a zarazem szukając pewnej idei, która przyporządkowuje rywalizacje cząstkowe określonym wyzwaniom o charakterze nadrzędnym, można zaproponować – jako stałą dyspozycję dla menedżerów

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

w mediach – zdolność do restrukturyzacji lub rekonfiguracji łańcucha wartości w firmach medialnych w kontekście wyzwań konkurencyjnych.

Przykładem poważnego wyzwania menedżerskiego związanego z restrukturyzacją jest sytuacja rynkowa mediów drukowanych, które z punktu widzenia długookresowych statystyk rynkowych znajdują się w trendzie spadkowym. Zasadnicze wyzwania dotyczą zarówno sfery produkcji, jak i dystrybucji. Choć w indywidualnych przypadkach mogą wystąpić pewne różnice, to w przypadku gazet codziennych koszty produkcji i dystrybucji pochłaniają około 40–50% wszystkich kosztów (w czasopismach udział tych kosztów wzrasta do 70–80%), a zarazem blisko 80% wartości inwestycji to wydatki na sprzęt i urządzenia produkcyjne[3]. Z punktu widzenia strategicznego przejście na cyfrową produkcję i dystrybucję wydaje się nieuchronne. Rozwój smartfonów i tabletów sprzyja tego rodzaju zmianom, zarazem jednak wydawcy – często działający zarówno w biznesie wydawniczym (redakcyjnym), jak i drukarskim (produkcja) – z trudem przyjmują do świadomości potrzebę zmian, w szczególności obawiając się kontynuacji działalności w sytuacji całkowitego przejścia do świata wirtualnego. Pewna „przejściowość" modeli biznesowych będących swoistą hybrydą zaszłości historycznych oraz nowych możliwości niewątpliwie utrudnia podejmowanie decyzji. Jednak bez wizji stanu docelowego menedżer nie będzie w stanie skutecznie sprostać wymaganiom rynku w warunkach dynamicznych zmian. Biznesowy model funkcjonowania mediów drukowanych w postaci *online* wcześniej czy później się ukształtuje. Wirtualizacja oferuje korzyści, które mogą okazać się decydujące. Uproszczenie procesu produkcji przynosi skutek w znaczącej oszczędności kosztów, redukuje ponadto nadprodukcję charakterystyczną dla mediów w postaci analogowej.

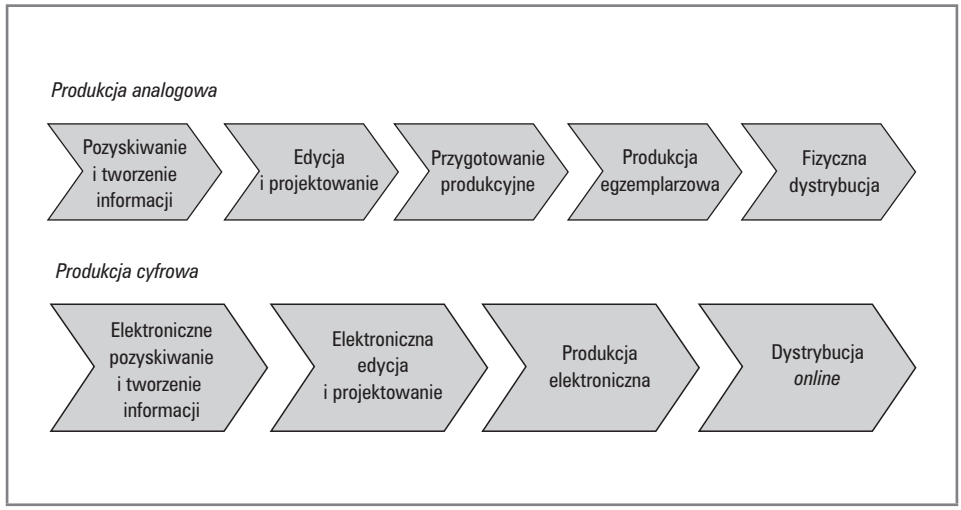
Podejmowanie decyzji powinno być wsparte wiedzą czerpaną z odpowiednich analiz zarówno wewnętrznych, jak i rynku, korzystających choćby z popularnych modeli Portera, a także polegającą na poszukiwaniu przewag konkurencyjnych i kluczowych dla firmy medialnej kompetencji. Uwzględniając rynki, na których media rywalizują w największym stopniu, można zauważyć dość niesymetryczny rozkład zainteresowań badawczych prowadzących do wypracowania narzędzi analitycznych dla menedżerów w mediach. Badania w ogromnej większości skupiają się na rynku odbiorców, nieco mniej jest poświęconych zawartości mediów, a relatywnie najmniej dotyka kwestii pozycjonowania, przewag konkurencyjnych, implementacji technologii, marketingu firm medialnych itd. Rozwój tych kierunków badań może istotnie przyczynić się do profesjonalizacji zarządzania w mediach.

---

[3] R.G. Picard, J. Brody, *The Newspaper Publishing Industry*, Allyn and Bacon, Boston 1997, s. 11.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ilustracja 10.1. Produkcja i dystrybucja mediów drukowanych i cyfrowych[4]



Źródło: opracowanie własne.

Wartości wytwarzane przez firmy medialne odnoszą się zarówno do tych o charakterze poznawczym związanych z upowszechnianiem norm i wartości, jak i do wartości w rozumieniu ekonomicznym, wytwarzania nadwyżki dla właściciela. Dla firm medialnych związek wartości etycznych (kulturowych) i ekonomicznych jest w istocie nierozłączny.

Pomiędzy trzema kategoriami wskazanymi przez Scholza zachodzą silne relacje zwrotne – cel menedżerski, jakim może być wytwarzanie przez firmę medialną wartości ekonomicznej, może być w praktyce osiągalny tylko poprzez kreowanie rzeczywistości, rynków i wartości kulturowych.

V. Stein, wskazując na odmienność zarządzania w mediach od zarządzania w ogóle, w szczególności wskazuje na specyficzny charakter produktu medialnego, logikę biznesu mediowego oraz funkcjonalne wpływy mediów na społeczeństwo[5]. Podstawą założenia odmienności czy też specyfiki zarządzania w mediach są rozważania na temat podstawowych funkcji teorii zarządzania.

Aspekt utylitarny wskazuje – poprzez próby odpowiedzenia na pytanie „co?" – na cele zarządzania, w szczególności na tworzone w firmach medialnych wartości i rzeczywistość. Teoria zarządzania legitymizuje zarządzanie w mediach przez społeczną i ekonomiczną odpowiedniość wobec rzeczywistości.

[4] Por. R.G. Picard, *op. cit.*, s. 11.

[5] V. Stein, *Management Theory? Implications for Sustainable Media Management*, [w:] Ch. Scholz, U. Eisenbeis, *op. cit.*, s. 149–152.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Kontekst instytucjonalny – poprzez poszukiwanie odpowiedzi na pytanie „kto?" – prowadzi do rozważenia odrębności firm medialnych, których kluczowe kompetencje są kompleksowe i nie mogą być łatwo transferowane do innych organizacji (występuje w nich szczególny rodzaj unikalnej ekspertyzy). Teoretyczne koncepcje zarządzania mogą wspierać rozwój zarówno firm medialnych, jak i przedsięwzięć specyficznych, odrębnych od typowych organizacji przemysłowych.

Aspekt instrumentalny – zawarty w pytaniu „jak?" – sprowadza się do poszukiwania narzędzi umożliwiających strukturalizację, koordynację, optymalizację działania firm medialnych oraz przewodzenie im w celu generowania specyficznych wartości, także o wymiarze ekonomicznym. Profesjonalizacja zarządzania w firmach medialnych i rozwój efektywnych narzędzi do kierowania firmami medialnymi to kolejne oczekiwanie wobec teorii zarządzania.

Funkcja wyjaśniania (*explanatory*) – dążąc do odpowiedzi na pytanie „dlaczego?" – w szczególności ogniskuje zainteresowania na wywodzących się z teorii organizacji kwestiach, takich jak:

- cele i sposoby ich osiągnięcia (punkt widzenia strategiczny);
- struktury i organizacja procesu pracy (mechanika zarządzania);
- kompleksowość systemowa, kryzys i drogi wzrostu (punkt widzenia organizacji);
- kultura korporacyjna;
- wiedza i uczenie się;
- współpraca i znoszenie granic.

Teoria zarządzania może istotnie wspomagać wiedzę o mediach, oferując nowe podejścia teoretyczne do analizy mediów i zachowań firm medialnych.

Jako ostatnią z ważnych funkcji teorii zarządzania wskazuje się na tworzenie sensu poprzez próbę odpowiedzi na pytanie „po co?". W takim ujęciu zarządzanie w mediach staje się swoistą kombinacją sensu, kultury i zachowań. Teoria zarządzania może sprzyjać tworzeniu zrównoważonych, otwartych na zmianę i rozwój koncepcji zarządzania w mediach.

Według J. Lavine'a dla przyszłości mediów i zarządzania nimi największe znaczenie będą miały trzy procesy[6]. Po pierwsze, media, być może nawet wszystkie, aby przetrwać, będą musiały stać się cyfrowe i interaktywne. Potrzeba, a nawet konieczność tej transformacji nie oznacza definitywnego końca mediów analogowych, jednak ich znaczenie będzie ulegało ograniczaniu. Po drugie, w cyfrowej postaci mediów menedżerowie muszą podejmować działania zmierzające do istotnego, interaktywnego zaangażowania wszystkich dostępnych platform cyfrowych, które są używane przez odbiorców (użytkowników). Taki

[6] J. Lavine, *What's Next for the Media Industry? The Challenges of Tomorrow*, [w:] Ch. Scholz, U. Eisenbeis, *op. cit.*, s. 157–161.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

kierunek działania wymaga rozwoju nowych form medialnej narracji, w której istotną rolę będą odgrywały interaktywność i skalowalność (dostosowanie do różnych platform). Wreszcie po trzecie, wprowadzenie zmian będzie wymagało menedżerów-liderów, wystarczająco odważnych i zaangażowanych w transformację firm medialnych, zdolnych do wyszukiwania nowych talentów wśród współpracowników i dokonywania radykalnych zmian.

Istotnymi okolicznościami towarzyszącymi przemianom będę dalsze postępy w zakresie fragmentacji mediów i kanałów rozpowszechniania ich zawartości oraz przyciągania audytoriów. Drugim czynnikiem będzie niemal nieograniczoność wyboru dla odbiorców mediów, zgodnie z koncepcją „długiego ogona" Andersona. Dopełnieniem tych zjawisk będzie silna konkurencja firm medialnych o rynkowy udział, rozgrywająca się praktycznie nieustannie, przy czym jedynym czynnikiem stałym będzie dobowy wymiar czasu.

Menedżerowie w firmach medialnych będą musieli sobie odpowiedzieć na wiele pytań, które w szczególny sposób dotyczą przyszłości. Czy spadające przychody i udziały rynkowe tradycyjnych mediów zostaną zrównoważone przez rozwój nowych produktów i usług mediowych, rozwój portfolio? Co może zapewnić sukces, a co skończy się niepowodzeniem? Jak odbudować zaufanie do mediów i komunikacji marketingowej? Jakie elementy dorobku i dziedzictwa tradycyjnych mediów mogą stać się podstawą nowych, także cyfrowych form? Jakiego rodzaju wiedza i umiejętności będę potrzebne pracownikom firm medialnych po transformacji?

Oczekiwania i problemy

Jim Macnamara, rozważając zmiany w sferze polityki, kultury, mediów, reklamy, komunikowania i biznesu, sformułował dziesięć istotnych wniosków ważnych dla przyszłych decyzji, przed którymi staną także menedżerowie w firmach medialnych[7].

Przede wszystkim zwrócił uwagę, że w istocie nie istnieją i nigdy nie istniały masowe audytoria, jakkolwiek w historii mediów wystąpił przejściowy stan utrzymywania uwagi wielkich audytoriów, który jednak wynikał z ograniczonego wyboru uwarunkowanego pozycją monopolową lub zbliżoną. Ta konstatacja ma swoje konsekwencje dla menedżerów, zwłaszcza na etapie formułowania celów firmy medialnej. Obfitość i powszechność wyboru, różnorodność, konkurencja – to trwałe elementy przyszłości mediów. Myślenie o masowości może być zatem

[7] J. Macnamara, *The 21st Century Media (R)Evolution. Emergent Communication Practices*, Peter Lang, New York 2010, s. 335–349.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

nieadekwatne wobec przyszłych wyzwań; bardziej stosowne może okazać się skoncentrowanie uwagi na niszach (segmentach) rynkowych. Złudzeniem jest także cyberprzestrzeń – to, czym w istocie jest stan *online*, to w rzeczywistości przede wszystkim telefon wspomagany aplikacjami i wywierający istotny wpływ na wiele sfer i dziedzin życia.

Choć w coraz powszechniejszej świadomości komputery stają się niewidoczne, są to jednak konkretne urządzenia zajmujące konkretną przestrzeń, a ich fizyczność ma swoje konsekwencje dla biznesu i funkcjonowania firm, polityki inwestycji, zatrudnienia i wielu innych elementów. Powszechnie dostępne w niemal wszystkich miejscach sieci komunikowania są niewidoczne, a z tej ich właściwości dla menedżera, jak się wydaje, wynika przede wszystkim potrzeba starań o obecność w nich. Materialność mediów traci na znaczeniu, a zawartość przemieszczająca się przez różne platformy wydaje się dla rosnącej liczby użytkowników coraz ważniejsza. W istocie zatem media stają się coraz bardziej wielopostaciowe albo występują w różnych formach, a stan ten wydaje się utrwalać.

Media są już teraz i, jak się wydaje, będą także w przyszłości przede wszystkim tym, co oferują oprogramowanie oraz aplikacje (na przykład widżety). Medium przyszłości to zatem program komputerowy lub aplikacja użytkowa, a historyczne początki konkretnego medium, na przykład stacji radiowej, telewizyjnej, magazynu lub gazety, będą mało istotne dla użytkowników.

Kolejne, jak się wydaje, istotne stwierdzenie, to przekonanie, że to nie technologie tworzą sieci, ale ludzie, konkretne osoby, których nastawienie wobec mediów jest aktywne, którzy coraz częściej partycypują w produkcji medialnej i rozpowszechnianiu zawartości mediów. Nowi odbiorcy to przede wszystkim użytkownicy, co zasadniczo odróżnia ich od pasywnych audytoriów.

Marki medialne i produkty firm medialnych, które powstały w okresie rozwoju mediów analogowych, mają szansę przetrwać, a nawet się rozpowszechnić w znaczącej skali, przede wszystkim dlatego, że dla użytkownika wirtualne przestrzenie mogą być rozpoznawalne, ich obecność może ograniczać swoisty dysonans poznawczy wynikający z nadmiaru ofert. Mogą odgrywać rolę swoistych znaków drogowych w wirtualnej rzeczywistości (*virtual reality*).

Przyszłość to założenie powstania i rozwoju sieci Web 3.0, której wyznacznikiem stanie się zapewne sieć semantyczna (*Semantic Web*) zapewniająca łatwiejsze wyszukiwanie oparte na skojarzeniach, historii obecności w sieci oraz interakcji (*human computer interaction*). Jednocześnie wsparciem dla rozwoju sieci kolejnej generacji mają być analizy strumieni danych i kliknięć użytkowników oraz wirtualne zasoby sieciowe (na przykład *cloud computing*), które będą przeszukiwane przez instytucje komercyjne, tworząc szanse dla badaczy rynków i dla biznesu. Ceną takiego rozwoju mogą okazać się ograniczona prywatność w kontekście obecności w sieci (na przykład masowy program

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

inwigilacji w USA – PRISM) oraz natarczywość i narastające wyrafinowanie ofert konsumenckich.

Rozwój nowych modeli biznesowych okaże się nieuchronny, w miarę jak tradycyjne kanały reklamowe będą stawały się coraz mniej efektywne lub niedostosowane do zmieniającego się otoczenia komunikacji społecznej. Trudno bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której gigantyczne wydatki na cele marketingu i reklamy nie zostaną zagospodarowane w nowym środowisku mediów, to zaś tworzy w sumie pozytywne przesłanki dla przyszłości mediów i komunikowania.

Przed menedżerami otwierają się zatem nowe i twórcze perspektywy w poszukiwaniu nowych modeli biznesowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Zakończenie

Media mają przyszłość. Taki może być najkrótszy wniosek z przeprowadzonych tu rozważań, badań i analiz. Co więcej, wydaje się, że ta przyszłość może być fascynująca. Wystarczy porzucić rutynę, spojrzeć nieco ponad horyzont spraw doraźnych i bieżących.

Dla menedżerów zatrudnionych w mediach, nie tylko na stanowiskach członków zarządów, nadchodzące czasy przyniosą nowe wymagania i wyzwania. Źródłem ciekawych wyzwań jest świadomość, że zmiany występują, ich tempo wydaje się coraz większe, zaś globalny zakres przekracza pole dotychczasowych doświadczeń. Dla menedżera zarządzającego mediami powinien to być element satysfakcji i fascynacji. Praca osoby zarządzającej firmą medialną lub rozrywkową to tak naprawdę praca w obszarze, który ma wpływ na wiedzę, emocje, myślenie i wrażliwość innych ludzi, zarówno tych pracujących w mediach jak i tych, którzy z nich korzystają.

Ekonomia mediów jest ekonomią czasu. Czas to podstawowa waluta wymienna, która krąży w świecie mediów. Pozyskanie zainteresowania i skupienie uwagi odpowiedniej liczby osób to źródła powodzenia w tej dziedzinie. Aspirujących jest wielu, a więc zadanie nie jest łatwe. Menedżerowie są jednak skuteczni. W najbardziej rozwiniętych krajach świata czas, który gospodarstwo domowe poświęca na korzystanie z mediów i rozrywki, stanowi równoważnik czasu poświęcanego na pracę, a bywa, że nad nimi przeważa. Inwazja, co prawda na życzenie, trwa dalej...

Można oczekiwać, że ludzie na coraz bardziej masową skalę nauczą się racjonalizować i optymalizować korzystanie z mediów do poziomu, który zostawia pole dla samodzielności i kontaktu z innymi ludźmi oraz przyrodą. Ten skądinąd naturalny odruch i oczywisty trend mogą wywołać zmiany głębsze, niż się wydaje specjalistom od analiz rozwojowych w nowych technologiach informacyjnych. Oglądanie w telewizji godzinnego filmu, które ze względu na przerwy reklamowe zajmuje blisko dwa razy więcej czasu, będzie luksusem, na który nie będą sobie mogli pozwolić najbardziej wymagający, aktywni zawodowo i zamożni widzowie. Optymalizacja czasu korzystania z mediów jest w zasięgu ręki i wcale nie musi polegać na uruchomieniu przycisku telewizyjnego pilota. Dowolna treść

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

w dogodnym czasie, miejscu i formie to nie tylko tytuł jednego z rozdziałów tej książki, ale też pewna koncepcja tego, co jest tuż, tuż...

Nie należy jednak oczekiwać, że menedżerowie odpuszczą, że walka o czas i uwagę się skończy. Jaki więc będzie wynik owej rozgrywki między mediami i ich odbiorcami? Przyszłość pokaże.

Czy może być coś bardziej ciekawego niż czasy, w których przyszło nam żyć? Można zażartować, że przecież nie znamy innych niż tylko te, które zostały nam dane.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Bibliografia

Achtenhagen L. (red.), *Organizing Media: Mastering and Challenges of Organizational Change*, Jönköping International Business School, Ltd., Jönköping 2007.

Achtenhagen L., Raviola E., *Organizing Internal Tensions: Duality Management of Media Companies*, [w:] L. Achtenhagen (red.), *Organizing Media: Mastering and Challenges of Organizational Change*, Jönköping International Business School, Ltd., Jönköping 2007.

Adams J.S., *Toward an Understanding of Inequity*, „Journal of Abnormal and Social Psychology" 1963, No. 67, s. 422–436.

Albarran A.B., *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, [w:] A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (red.), *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2006.

Albarran A.B., *Management of Electronic Media*, Wadsworth Thomson Learning, Belmont 2002.

Albarran A.B., Chan-Olmsted S.M., Wirth M.O. (red.), *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2006.

Allen C., Hill A. (red.), *The Television Study Reader*, Routledge, New York 2004.

Altmeppen K.D., Lantzsch K., Will A., *Organizing Entertainment Acquisition and Production in the TV Business: Flowing Networks between Markets and Hierarchy*, [w:] L. Achtenhagen (red.), *Organizing Media: Mastering and Challenges of Organizational Change*, Jönköping International Business School, Ltd., Jönköping 2007.

Anderson Ch., *The Long Tail*, „Wired", October 2004.

Aris A., Bughin J., *Managing Media Companies. Harnessing Creative Value*, John Wiley and Sons, Ltd., Chichester 2005.

Bain J.S., *Industrial Organization*, John Wiley and Sons, Ltd., New York 1959.

Bartusek J., *From Newspaper to News Filter*, [w:] A. Vizjak, M. Ringlstetter (red.), *Media Management. Leveraging for Profitable Growth*, Springer, Berlin 2003.

Barwise P., Ehrenberg A., *Television and its Audience*, Sage Publications, Newbury Park 1988.

Becla A., Czaja S., *Rozwój problemów ekonomii informacji i komunikacji we współczesnej myśli ekonomicznej*, [w:] S. Czaja, A. Becla, J. Włodarczyk, T. Poskrobko, *Wyzwania współczesnej ekonomii. Wybrane problemy*, Difin, Warszawa 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Beliczyński J., *Radio jako obiekt zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
Bennett J., *Discovering America Again*, „Folio: Magazine for Magazine Management" 1999, No. 18, s. 53–59.
Bilton Ch., *Management and Creativity. From Creative Industries to Creative Management*, Blackwell Publishing, Malden 2007.
Block P., Housley W., Nicholls T., Southwell R. (red.), *Managing in the Media*, Focal Press, Oxford 2001.
Blumenthall H.J., Goodenough O.R., *This Business of Television*, Billboard Books, New York 2006.
Boyd A., *Dziennikarstwo radiowo-telewizyjne. Techniki tworzenia programów informacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
Bondebjerg I., Golding P. (red.), *European Culture and the Media*, Intellect Books, Bristol 2004.
Bójko M., *Papierowa książka skazana na wymarcie*, „Dziennik. Polska–Europa–Świat", nr 163(376), 14–15 lipca 2007.
Braun J., *Potęga czwartej władzy*, WSiP, Warszawa 2005.
Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
Brown A., Picard R.G. (red.), *Digital Terrestrial Television in Europe*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2005.
Brown J.A., Quall W.L., *Radio-Television-Cable Management*, McGraw-Hill, Boston 1998.
Cairns M., *Publishing Value Chain and Trends 1996–2000*, Information Media Partners, London 1996.
Canoe M., van Orus J.C., van der Ploeg F., *The Economics of Books*, [w:] V.A. Ginsburgh, D. Throsby, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier, North-Holland 2006.
Cardozo R.N., Smith D.K., Jr., *Applying Portfolio Theory to Product Portfolio Decisions: An Empirical Study*, „Journal of Marketing" 1983, No. 47, s. 110–119.
Carroll G.R., *Concentration and Specialization: Dynamics of Niche within Population of Organizations*, „American Journal of Sociology" 1985, No. 90, s. 1262–1283.
Castells M., *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, Rebis, Poznań 2003.
Catt S.E., Miller D.S., *Supervisory Management and Communication*, Irwin Press, Homewood, Illinois 1985.
Caves R.E., Guo K., O'Gorman C., Rosenberg M.S., Wegner R.J., *Switching Channels. Organization and Change in TV Broadcasting*, Harvard University Press, Cambridge 2005.
Chan-Olmsted S.M., *Competitive Strategy for Media Firms. Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2006.
Chan-Olmsted, S.M., Ha L.S., *Internet Business Models for Broadcasters: How Television Stations Perceive and Integrate the Internet*, „Journal of Broadcasting and Electronic Media" 2003, Vol. 47(4), s. 597–617.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Chan-Olmsted S.M., Kim Y., *Perception of Branding Among Television Station Managers: An Explanatory Analysis*, „Journal of Broadcasting & Electronic Media" 2001, Vol. 45(1), s. 75–91.
Connolly M., Krueger A.B., *Rockonomics: The Economics of Popular Music*, [w:] V.A. Ginsburgh, D. Throsby (red.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier, North-Holland 2006.
Cooper R., Edgett S., Kleinschmidt E., *Portfolio Management for New Products*, Perseus Books, Reading, MA 1998.
Corneo G., *Work and Television*, IZA Discussion Paper, 2001, Vol. 376.
Cowden T., *In Praise of Commercial Culture*, Harvard University Press, Cambridge 1998.
Croteau D., Hoynes W., *The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest*, Pine Forge Press, Thousand Oaks 2001.
Czaja S., Becla A., Włodarczyk J., Poskrobko T., *Wyzwania współczesnej ekonomii. Wybrane problemy*, Difin, Warszawa 2012.
Dacko M., *Wielkie fiasko. Fuzja AOL i Time Warner. Studium przypadku*, WAiP, Warszawa 2007.
Dal Zotto C. (red.), *Growth and Dynamics of Maturing New Media Companies*, Jönköping International Business School, Ltd., Jönköping 2005.
Daly Ch.P., Henry P., Ryder E., *The Magazine Publishing Industry*, Allyn and Bacon, Boston 1997.
Davies D., *Sztuka zarządzania finansami*, PWN–McGraw-Hill Book Company Europe, Warszawa–Londyn 1993.
Demers D., *History and Future of Mass Media. An Integrated Perspective*, Hampton Press Inc., Cresskill, New Jersey 2007.
Demers D.P., *Relative Constancy Hypothesis, Structural Pluralism, and National Advertising Expenditures*, „Journal of Media Economics" 1994, Vol. 7(4), s. 32.
De Vany A., *The Movies*, [w:] V.A. Ginsburgh, D.A. Throsby (red.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Vol. 1, Elsevier, North-Holland 2006.
De Vany A., W.D.A. Wells, *The Market for Motion Pictures: Rank, Revenue and Survival*, „Economic Inquiry" 1997, Vol. 4(35), s. 783–797.
Dewdney A., Ride P., *The New Media Handbook*, Routledge, London 2006.
Dixit A.K., Pindyck R.S., *Investment under Uncertainty*, Princeton University Press, New York 1994.
Dizard W., Jr., *Old Media. New Media. Mass Communications in the Information Age*, Addison Wesley Longman, New York 2000.
Dominik J.R., *The Dynamics of Mass Media. Media in the Digital Age*, McGraw-Hill, New York 2006.
Doyle G., *The Economics of Monomedia and Cross-media Expansion: A Study of the Case Favouring Deregulation of TV and Newspaper Ownership in the U.K.*, „Journal of Cultural Economics" 2000, Vol. 24(1), s. 1–26.
Doyle G., *Understanding Media Economics*, Sage Publications, London 2002.
Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
Dream Team Plans TV, Film Mega-merger, „Broadcasting & Cable" 1994, No. 17, s. 6.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Drogowska K., *Wpływ nowych mediów na produkcję, zarządzanie i użytkowanie newsów,* niepublikowana dysertacja doktorska, WDiNP, Warszawa 2013.
Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001.
Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005.
Dua A., Segel L.H., *What Consumers Want from Online News*, „McKinsey Quarterly", August 2007.
Eastman S.T., Ferguson D.A., *Media Programming. Strategies and Practices*, Thomson Wadsworth, Belmont 2006.
Ebert D., Weiss M., *Market Newcomers in the Media Sector*, [w:] A. Vizjak, M. Ringlstetter (red.), *Media Management. Leveraging for Profitable Growth*, Springer, Berlin 2003.
Edmonds R., *Public Companies no Worse than Private*, Poynter Institute, St. Petersburg, Florida 2002.
Ellis J., *Television Production*, [w:] C. Allen, A. Hill (red.), *The Television Study Reader,* Routledge, New York 2004.
Ferguson D.A., *The Domain of Inquiry for Media Management Researchers*, [w:] Ch. Warner (red.), *Media Management Review*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 1997.
Fidler R., *Mediamorphosis. Understanding the New Media*, Pine Forge Press, Thousand Oaks 1997.
Filiciak M., *Wirtualny plac zabaw. Gry sieciowe i przemiany kultury współczesnej*, WAiP, Warszawa 2006.
Fleck F.H., *Creating a New Communication Enterprise – Economic and Communicative Evaluation Criteria*, materiały z konferencji, The International Institute of Communication, Tokyo, 6–10 września 1985.
Gardner W.L., Avolio B.J., *The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective*, „Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, s. 32–58.
Garvin D.A., Roberts M.A., *What You Don't Know About Making Decisions?*, „Harvard Business Review", September 2001, s. 110.
Geroski P.A., *What do we Know About Entry?*, „International Journal of Industrial Organization" 1995, No. 13, s. 421–440.
Gershon R., *The Transnational Media Corporation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 1997.
Giddens A., *Stanowienie społeczeństwa*, Zysk i S-ka, Warszawa 2003.
Giles R.H., *Newsroom Management: A Guide to Theory and Practice*, Media Management Books, Detroit, Michigan 1995.
Ginsburgh V.A., Throsby D. (red.), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier, North-Holland 2006.
Goban-Klas T., *Cywilizacja medialna. Geneza, ewolucja, eksplozja*, WSiP, Warszawa 2005.
Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa 2005.
Godzic W., *Znani z tego, że są znani. Celebryci w kulturze tabloidów*, WAiP, Warszawa 2007.
Golka B., *System medialny Stanów Zjednoczonych*, WSiP, Warszawa 2004.
Gołębiewski Ł., *Rynek książki w Polsce 2004*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Gracia-Aviles J.A., *Innovation Management in Crossemdia Production: Leading Change in the Newsroom*, [w:] I. Ibrus, C.A. Scolari (red.), *Crossmedia Innovations. Texts, Markets, Institutions*, Peter Lang, Frankfurt am Main 2012.

Greco A.N. (red.), *The Media and Entertainment Industries*, Allyn and Bacon, Boston 2000.

Gregg S., *Traditional Book Publishers Transforming into E-Publishers*, [w:] A. Vizjak, M. Ringlstetter (red.), *Media Management. Leveraging Content for Profitable Growth*, Springer, Berlin 2001.

Greiner L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Growth*, „Harvard Business Review", June–July 1972.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.

Griffin R.W., Moorehead G., *Organizational Behavior*, Houghton Miffin, Boston 1986.

Ha L.S., Ganahl III R.J. (red.), *Webcasting Worldwide. Business Models of an Emerging Global Medium*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2007.

Hammond J.S., Keeney R.L., Raiffa H., *The Hidden Traps in Decision-Making*, „Harvard Business Review" 1998, No. 47.

Hamilton J.T., *All the News That's Fit to Sell. How the Market Transforms Information Into News*, Princeton University Press, Princeton 2004.

Hang M., *Do Traits Master? Applying the Leadership Trait Approach to Rupert Murdoch*, [w:] L. Küng (red.), *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges,* Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School, Ltd., Jönköping 2006, Vol. 1, s. 159–167.

Helgsen J.E.S., *The Internationalization of Norwegian Newspaper Companies*, [w:] R.G. Picard (red.), *Media Firms: Structures, Operations and Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2002.

Herrick D.F., *Media Management in the Age of Giants*, Iowa State Press, A Blackwell Publishing Company, Oxford 2003.

Hoskins C., McFayden S., Finn A., *Media Economics. Applying Economics to New and Traditional Media*, Sage Publications, Thousand Oaks 2004.

Hugyens M., Baden-Fuller C., van den Bosch F.A., Volberda H.W., *Co-evolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating Music Industry, 1877–1997*, „Organization Studies" 2001, s. 971–1011.

Hujanen T., *Public Service Strategy in Digital Television: From Schedule to Content*, [w:] I. Bondebjerg, P. Holding, *European Culture and the Media*, Intellect Books, New York 2004

Hull G.P., *The Structure of the Recorded Music Industry*, [w:] A.N. Greco (red.), *The Media and Entertainment Industries. Readings in Mass Communications*, Allyn and Bacon, Boston 2000.

Hull G.P., Greco A.N., Martin S., *The Structure of the Radio Industry*, [w:] A.N. Greco (red.), *The Media and Entertainment Industries. Readings in Mass Communications*, Allyn and Bacon, Boston 2000.

Ibrus I., Scolari C.A. (red.), *Crossmedia Innovations. Texts, Markets, Institutions*, Peter Lang, Frankfurt am Main 2012.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Ivanovic A., Hollin P.H., Słupski J., *Słownik marketingu*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa 1996.
Jago A.G., *Leadership in Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1982.
Jakubowicz K., *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, WAiP, Warszawa 2007.
Janowska A., *Branża fonograficzna w dobie rewolucji cyfrowej. Stan i perspektywy*, dysertacja doktorska, SGH, Warszawa 2012.
Jasiorkowski M., *Prosumenci w kreowaniu wartości społecznościowego portalu informacyjnego*, dysertacja doktorska, SGH, Warszawa 2012.
Jędrzejewski S., *Radio w komunikacji społecznej. Rola i tendencje rozwojowe*, Profi Press, Warszawa 2003.
Jenkins H., *Kultura konwergencji. Zderzenia starych i nowych mediów*, WAiP, Warszawa 2007.
Jensen J.F., Toscan C. (red.), *Interactive Television. TV of the Future or the Future of TV?*, Aalborg University Press, Aalborg 1999.
Johnson S., Prijatel P., *The Magazine. From Cover to Cover. Inside a Dynamic Industry*, NTC Publishing Group, Chicago 1999.
Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1993.
Jung B. (red.), *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, Difin, Warszawa 2001.
Kania J. (red.), *Podstawowe czynniki przemian polskiego rynku prasowego w latach 1995–2006*, Szczecin-Expo, Szczecin 2006.
Kapferer J.N., *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1992.
Kimmel A.J. (red.), *Marketing Communication. New Approaches, Technologies, and Styles*, Oxford University Press, Oxford 2005.
Kimon H.A., *Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion*, „The Academy of Management Executive", February1987.
Keen A., *Kult amatora. Jak internet niszczy kulturę*, WAiP, Warszawa 2007.
Keller K.L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring and, Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New York 1998.
Kleper S., *Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle*, „American Economic Review" 1996, No. 86, s. 562–583.
Kolo C., Vogt P., *Strategies for Growth in the Media and Communications Industry: Does Size Matter?*, „International Journal on Media Management" 2003, Vol. 5(4), s. 251–261.
Kolo C., Vogt P., *Traditional Media and Their Internet Spin-offs: An Explanatory Study on Key Levers for Online Success and the Impact of Offline Reach*, „Journal of Media Management" 2004, Vol. 6(1–2), s. 23–35.
Koulouvari P., *Family-Owned Media Companies in the Nornic Countries. A Portrait of Structures and Characteristics of 25 Firms*, WP JIBS Working Paper Series, 2004, No. 4, s. 7.
Kotapski R., *ABC kosztów przedsiębiorstwa telewizyjnego*, Studio Filmowe Montevideo, Wrocław 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
Kotler Ph., *What Leaders Really Do*, „Harvard Business Review", May–June 1990, s. 103–111.
Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
Kowalczewski W., (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
Kowalska M., *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
Kowalski T., *Media Internationalisation – The Case of Poland*, „Journal of Media Management" 2000, Vol. 2(3–4), s. 143–150.
Kowalski T., *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Wydawnictwo Tex, Warszawa 1998.
Kowalski T., Jung B., *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, WAiP, Warszawa 2006.
Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Kozielski R., Pogorzelski J., Dziekoński M., *Komunikacja marketingowa*, [w:] R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Koźmiński A.K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.
Kouzes J.M., Posner B.Z., *The Leadership Challenge*, Jossey Bass, San Francisco 2003.
Kranenburg van H., Hogenbrink A., *Issues in Market Structure*, [w:] A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth, *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2006.
Kranenburg van H., Palm F.C., Pfann G.A., *Exit and Survival in a Concentrating Industry: The Case of Daily Newspapers*, „De Economist", Springer Netherlands, 2002, No. 146, s. 283–303.
Krueger A.B., *The Economics of Real Superstars: The Market for Concerts in the Material World*, „Journal of Labour Economics" 2005, Vol. 23(1), s. 1–30.
Kuc B.R., *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
Küng L. (red.), *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, Jönköping International Business School, Ltd., Jönköping 2006.
Küng L., *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
Küng-Shankelman L., *Inside the BBC and CNN. Managing Media Organizations*, Routlege, London 2000.
Lacy S., *The Financial Commitment Approach to the News Media Competition*, „Journal of Media Economics" 1992, Vol. 5(2).
Lacy S., Simon T.F., *Intercounty Group Ownership of Daily Newspapers and the Decline of Competition for Readers*, „Journalism & Mass Communication Research" 1997, Vol. 74(4), s. 814–825.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Lacy S., Sohn A.B., Wicks J.L., *Media Management: A Case Book Approach*, Lawrence Earlbaum Associates–Hove, Hillsdale, New Jersey–London 1993.
Lauternborn R., *New Marketing Litany: Four P's Passe; C-Word Take Over*, „Advertising Age", October 1990, s. 26.
Lavine J., *What's Next for the Media Industry? The Challenges of Tomorrow*, [w:] Ch. Scholz, U. Eisenbeis (red.), *Looking to the Future of Modern Media Management. Chances, Challenges, Opportunities*, Media XXI, Porto 2008.
Lavine J.M., Wackman D.B., *Managing Media Organizations. Effective Leadership of the Media*, Longman, New York–London 1988.
Lessig L., *Wolna kultura*, WAiP, Warszawa 2005.
Lessig L., *Remiks. Aby sztuka i biznes rozkwitały w hybrydowej gospodarce*, WAiP, Warszawa 2009.
Levine D.B., Hoffer W., *Wall Street od podszewki*, Wydawnictwo Panta, Sosnowiec 1994.
Liman B.R., Shrikhande S., Ahn H., *A Portfolio Theory Approach to Network Program Selection*, „Journal of Media Economics" 2000, Vol. 13(2), s. 57–79.
Lister M., Dovey J., Giddings S., Grant I., Kelly K., *New Media: A Critical Introduction*, Routledge, London 2003.
Litman B.R., Bridges J., *An Economic Analysis of Daily Newspaper Performance*, „Newspaper Research Journal" 1986, Vol. 7(3), s. 9–26.
Low L., *Economics of Information Technology and the Media*, World Scientific, Singapore University Press, Singapore 2000.
Łapiński A., *Badania mediów dla celów reklamy*, [w:] M. Rydl (red.), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr ODDK, Gdańsk 2001.
Macnamara J., *The 21st Century Media (R)Evolution. Emergent Communication Practices*, Peter Lang, New York 2010.
Martin H.J., *Clustered Newspapers Operate More Efficiently*, „Newspaper Research Journal" 2003, Vol. 24(4), s. 6–21.
McChesney R.W., *The Problem of the Media. U.S. Communication Politics in the 21st Century*, „Monthly Review Press" 2004.
McChesney R.W., Newman R., Scott B., *The Future of Media. Resistance and Reform in the 21st Century*, Seven Stories Press, New York 2005.
McDowell W.S., *Broadcast Television. A Complete Guide to the Industry*, Peter Lang Publishing, Bern 2006.
McDowell W.S., *Issues in Marketing and Branding*, [w:] A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M. Wirth, *Media Management and Economics Handbook*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2006.
McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.
McGregor D., *The Professional Manager*, McGraw-Hill, New York 1967.
McLuhan M., *Zrozumieć media. Przedłużenie człowieka*, WNT, Warszawa 2004.
McPhail T., *Global Communication. Theories, Stakeholders, and Trends*, Blackwell Publishing, Malden 2006.
Medina M., *European Television Production. Pluralism and Concentration*, Ediciones Universidad de Nawarra, Pampeluna 2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Mitchell G., *Poll Finds Profit Rule: Most Publishers and Editors Feel Margin in Error, and Fear Negative Impact on Industry*, „Editor & Publisher", 9th April 2001, s. 16.
Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York 1973.
Moul C.C. (red.), *A Concise Handbook of Movie Industry Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.
Moul C.C., *Movie Industry Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.
Moroz E., *Podstawy mikroekonomii*, PWE, Warszawa 2005.
Mouritsen R.H., *Case Studies in Media Management*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York 2001.
Mrozowski M., *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRAJR, Warszawa 2001.
Myers J.H., *Marketing*, McGraw-Hill, Series in Marketing, New York 1986.
Nierenberg B., *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
Noam E., Groebel J., Gerbarg D., *Internet Television*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2004.
Norbäck M., *The Staging of „Captain Outrageous versus the Australian Scumbag" – An Analysis of Media Mogul Ted Turner and his feud with Rupert Murdoch*, [w:] L. Küng (red.), *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School, Ltd., Jönköping 2006.
Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
Obuchi W.G., *Theory Z: How American Business Can Met the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, MA 1981
Ociepka B., *Komunikowanie międzynarodowe*, Astrum, Wrocław 1999.
Odlyzko A., *Content is Not King*, „First Monday" 2001, Vol. 6, No. 2.
Oreja M. i in., *Report from the High Level Group on Audiovisual Policy*, EU Commission – Working Document, 1998, s. 4.
Orlik P.B., Andersen S.D., Day L.A., Patrick W.L., *Exploring Electronic Media: Chronicles and Challenges*, Blackwell Publishing, Malden 2007.
Ożóg M., *Reklama radiowa i telewizyjna*, [w:] E. Traple, J. Adamczyk, P. Barta, X. Konarski, W. Kulis, P. Litwiński, Z. Okoń, M. Ożóg, P. Podrecki, G. Skiba, M. Świerczyński, T. Targosz, *Prawo reklamy i promocji*, LexisNexis, Warszawa 2007.
Papathanassopoulos S., *European Television in the Digital Age*, Polity, Cambridge 2002.
Patrick W.L., *Business Challenges*, [w:] P.B. Orlik, S.D. Andersen, L.A. Day, W.L. Patrick, *Exploring Electronic Media: Chronicles and Challenges*, Blackwell Publishing, Malden 2007.
Petterson R., *Kompendium terminów bankowych*, Business Press, Warszawa 1999.
Picard R.G., *Cash Cows or Entrecôte: Publishing Companies and New Technologies*, „Trends in Communication" 2003, Vol. 11(2), s. 127–136.
Picard R.G. (red.), *Corporate Governance of Media Companies*, Jönköping International Business School, Ltd., Jönköping 2005.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Picard R.G., *Effects of Recessions on Advertising Expenditures: An Explanatory Study of Economic Downturns in Nine Developed Nations*, „Journal of Media Economics" 2001, Vol. 14(1), s. 1–14.
Picard R.G., *Mapping Digital Media: Digitization and Media Business Model*, „Open Society Foundations", July 2012.
Picard R.G., *Media Economics. Concepts and Issues*, Sage Publications, London 1989.
Picard R.G. (red.), *Media Firms. Structures, Operations, and Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2002.
Picard R.G. (red.), *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2005.
Picard R.G., *Strategic Response to Free Distribution Daily Newspapers*, „International Journal on Media Management" 2001, Vol. 2(3), s. 167–169.
Picard R.G., *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002.
Picard R.G., *The Nature of Media Product Portfolio*, [w:] R.G. Picard (red.), *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 2005.
Picard R.G., Brody J.H., *The Newspaper Publishing Industry*, Allyn and Bacon, Boston 1997.
Pölert A., Skrabs G., Paust R.P., *Handelsblatt.com – New Revenue Models for Traditional Print Media*, [w:] A. Vizjak, M. Ringlstetter (red.), *Media Management. Leveraging for Profitable Growth*, Springer, Berlin 2003.
Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
PricewaterhouseCoopers, *Globalna branża mediów i rozrywki w latach 2010–2015*, Warszawa 2012.
PricewaterhouseCoopers, *Media Outlook 2011. Perspektywy rozwoju rynku rozrywki i mediów*, Warszawa 2011.
Pringle P.K., Starr M.F., McCavitt W.E., *Electronic Media Management*, Focal Press, Oxford 1999.
Ravid S.A., *Film Production in the Digital Age – What Do We Know about the Past and the Future?*, [w:] C.C. Moul (red.), *A Concise Handbook of Movie Industry Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.
Raneberg D., *Delivering on the Promise of Digital Television*, [w:] A. Vizjak, M. Ringlstetter (red.), *Media Management. Leveraging for Profitable Growth*, Springer, Berlin 2003.
Ries A., Trout J., *Positioning: the Battle for Your Mind*, McGraw-Hill, New York 1981.
Rifkin J., *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.
Rosen S., Rosenfield A.M., *Ticket Pricing*, „Journal of Law and Economics" 1997, Vol. 40(2), s. 351–376.
Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
Saksen S., Hollifield C.A., *U.S. Newspapers and the Development of Online Editions*, „International Journal on Media Management" 2002, Vol. 4(2), s. 75–84.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Schieffer A., *Value Network: How Organizations Really Work*, „Knowledge Management Research and Practice", January 2005.
Scholz Ch., *Successful Strategic Management? A Proposed Framework*, [w:] Ch. Scholz, U. Eisenbeis (red.), *Looking to the Future of Modern Media Management. Chances, Challenges, Opportunities*, Media XXI, Porto 2008.
Scholz Ch., Eisenbeis U. (red.), *Looking to the Future of Modern Media Management. Chances, Challenges, Opportunities*, Media XXI, Porto 2008.
Shaver M.A., *Application of Pricing Theory in Studies of Pricing Behavior and Rate Strategy in the Newspaper Industry*, „Journal of Media Economics" 1995, Vol. 8(2), s. 49–59.
Siebert F.S., Peterson T., Schramm W., *Four Theories of the Press*, University of Illinois Press, Urbana 1963.
Siegel J.G., Shim J.K., Hartman S.W., *Przewodnik po finansach. 201 narzędzi podejmowania decyzji dla menedżerów*, PWN, Warszawa 1995.
Sohn A., Ogan Ch., Polich J., *Newspaper Leadership*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1986.
Sohn A.B., LeBlanc Wicks J., Lacy S., Sylvie G., *Media Management: A Case Book Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New York 1999.
Sola Pool I., de, *Technologies of Freedom*, Harvard University Press, Cambridge 1983.
Spector R., *Amazon.com*, K.E. Liber, Warszawa 2000.
Spiegel A., Bassewitz B., von, *Celluloid Still in the Lead, but Movie's Future Is Digital*, [w:] A. Vizjak, M. Ringlstetter (red.), *Media Management. Leveraging for Profitable Growth*, Springer, Berlin 2003.
Starkey K., Barnatt C., Tempest S., *Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the U.K. television industry*, „Organizing Science" 2000, No. 8, s. 299–305.
Stein V., *Management Theory? Implications for Sustainable Media Management*, [w:] Ch. Scholz, U. Eisenbeis (red.), *Looking to the Future of Modern Media Management. Chances, Challenges, Opportunities*, Media XXI, Porto 2008.
Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1997.
Szetyński T., *Elektroniczny papier*, „Chip" 2005, nr 8.
Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1983.
Świątecki A., *Zintegrowane komunikowanie marketingowe*, Wydawnictwa Best Eastern Plaza Hotels, Warszawa 2001.
The Commission on Freedom of the Press, University of Chicago, Chicago 1947.
The Gray Lady Show a Healthy Flush, „BusinessWeek" 1997, No. 6, s. 78.
Throsby D., *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge 2001.
Traple E., Adamczyk J., Barta P., Konarski X., Kulis W., Litwiński P., Okoń Z., Ożóg M., Podrecki, P., Sibiga G., Świerczyński M., Targasz T., *Prawo promocji i reklamy*, LexisNexis, Warszawa 2007.
Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
Tungate M., *Media Monoliths. How Great Media Brandy Thrive and Survive*, Kogan Page, London 2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Van der Wurff R., *Business Magazine Market Performance: Magazines for the Agricultural, Business Services, and Transportation Sectors in the Netherlands*, „Journal of Media Economics" 2005, Vol. 18(2), s. 143–160.
Van der Wurff R., Lauf E. (red.), *Print and Online Newspapers in Europe: A Comparative Analysis in 16 Countries*, Het Spinhuis, Amsterdam 2005.
Van Middendorp S., *Value Network Analysis, Strategic Planning Faces the Music*, ICMag, „Intellectual Capital Magazine", October 2005.
Vinet M., *Entertainment Industry*, Wadem Publishing Entertainment Industry Association, Quebec 2005.
Vizjak A., Ringlstetter M. (red.), *Media Management. Leveraging for Profitable Growth*, Springer, Berlin 2003.
Vogel H.L., *Entertainment Industry Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 2001.
Vogel H.L., *Entertainment Industry Economics. A Guide for Financial Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
Walewska D., *Media. Transakcja wszechczasów*, „Rzeczpospolita", 2 sierpnia 2007.
Warner Ch. (red.), *Media Management Review*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey 1997.
Wasko J., *Critiquing Hollywood: The Political Economy of Motion Pictures*, [w:] C.C. Moul (red.), *A Concise Handbook of Movie Industry Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.
Wasko J., Philips M., Purdie C., *Hollywood Meets Madison Avenue: The Commercialization of US Films*, „Media, Culture and Society" 1993, Vol. 15(2).
Weezel A. van, *A Behavioural Approach to Leadership: The Case of Michael Eisner and Disney*, [w:] L. Küng (red.), *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School, Ltd., Jönköping 2006.
Weick K.E., *Sensemaking in Organization*, Sage, Thousand Oaks–London 1995.
Wikström P., *Transformational Leadership in Practice? – The Case of Steve Jobs and Pixar Animation Studios*, [w:] L. Küng (red.), *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School Ltd., Jönköping 2006.
Wilensky H.L., *The Professionalization of Everyone*, „American Journal of Sociology" 1964, Vol. 70, s. 137–158.
Williams K., *European Media Studies*, Hodder Arnold, London 2005.
Wings M.S., White B.P., *Profiting from Online News: The Search for Viable Business Models*, [w:] B. Kahin, R.H. Varian (red.), *Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property*, MIT Press, Cambridge 2000.
Wirth M., Bloch H., *Industrial Organization Theory and Media Industry Analysis*, „Journal of Media Economics" 1995, Vol. 8, s. 15–26.
Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Indeks

A

abonament 47, 72–73, 204, 254, 262, 273, 276
Achtenhagen Leona 62
acid-test ratio zob. test płynności
agenci zmian 61
Agora 134, 135, 164, 169, 170, 229
aided brand awareness zob. wskaźnik wspomaganej świadomości marki
aktywa
  obrotowe 170
  trwałe 169
Albarran Alan B. 38, 90
alokacja 34
  budżetu 14
  spektrum 31
  zasobów 48, 160
analiza
  danych finansowych 173–174
  krzyżowa (*crossover analysis*) 207
  portfela 139–148
  progu rentowności (*break-even analysis*) 206
  rynkowa 28
  strategiczna 132
  wskaźnikowa 180
anchoring trap zob. pułapka zakotwiczenia
Anderson Ch. 285
angażowanie środków finansowych *zob. financial commitment approach*
animatorzy mediów 13
ankieta 59
artefakty marketingowe 86
attention market zob. rynek uwagi
attribution theory zob. teoria atrybutów

B

badania marketingowe (rynkowe) 27–28, 87, 199–207
  telemetryczne 201
Bain Joe S. 55
bilans firmy 29, 90, 163, 167–171
Bilton Chris 64, 129
Bowie Dawid 251
brand dynamics pyramid zob. piramida dynamiki marki
brand image strategy 281
break-even analysis zob. analiza progu rentowności
budżet firmy medialnej 29
  planowanie 160–163
  realokacja 48
Buffet Warren 120
Burdy Hubert 103

C

Caroll Lewis 49
cele organizacji 58, 164–166
celebrities zob. gwiazdy
cena 188, 233
  z dopłatą (*premium price*) 190
Chan-Olmsted Sylwia M. 267

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

chińskie mury 88
clustering 152
CMS (*content management system*) 40
CNN 107, 115,118, 195, 209, 211
coaching 39, 45
confirming evidence trap zob. pułapka dowodów potwierdzenia
content zob. zawartość
copyright zob. prawo autorskie
Costner Kevin 85
creative commons 252
crossmedia zob. wielomediowość
crossover analysis zob. analiza krzyżowa
cross-promotion zob. promocja łączona
Croteau David 158
current ratio zob. wskaźnik krótkookresowej płynności, CR
customer life-time value, CLV *zob.* wartość lojalnego klienta
customer relationships management zob. zarządzanie relacjami z klientami
cyfryzacja 244, 279
cykl projektu produkcyjnego (*production project cycle*, PPC) 36

D

decisive style zob. styl stanowczy
decyzja
  autorytarna 127
  eksperta 127–128
  grupowa 128
  klik 129–130
  portfelowa 149
  przez uśrednienie indywidualnych opinii 128
  przez zaniechanie 129
  w drodze konsensu 128
digital rights management zob. zarządzanie prawami w sferze cyfrowej
digital terrestrial TV, DTTV *zob.* naziemna telewizja cyfrowa
dobra
  doświadczalne (*experience goods*) 208, 250
  medialne 72
  rzadkie 252
dostęp na życzenie (*on demand*) 85, 275
drapieżnictwo cenowe (*predatory pricing*) 189
Drucker Peter F. 65, 95, 106, 111, 112, 114, 116,158
Durczok Kamil 101
dystrybucja 66, 73, 78, 80–81, 188, 283
  filmu 241–243
  książek 221
  muzyki 250–251
  radia 257–258
  telewizji 261–262
  wielokanałowego programowania wideo (*multichannel video programming distribution services*, MVPD) 267
dziennikarstwo kierowane przez rynek (*market-driven journalism*) 157
dźwignia finansowa (*financial leverage*) 176

E

Ebert D. 272
efekt
  Hawthorne 92
  synergii 24
Eisner Michael 104, 107
ekonomia
  skali 134, 239
  wolnych zasobów (*freeconomics*) 251
ekspert 127–128
elektroniczny przewodnik programowy EPG (*electronic programming guide*) 86
emerging media zob. media wschodzące
empowerment zob. uprawomocnianie pracowników
e-papier zob. papier elektroniczny
estimating and forecasting traps zob. pułapka błędu oszacowania i przewidywania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

European Broadcasting Union 131
experience goods zob. dobra doświadczalne

F

Facebook 277
Ferguson Douglas A. 17
financial commitment approach 41, 47
financial leverage zob. dźwignia finansowa
Fiorina Carla 65
firma medialna 8–10, 13, 17, 24–25, 29, 33–35, 41–52, 54–56, 67, 70–79, 83, 85–88, 92, 99–103, 133–137, 139, 142, 146–147, 150, 152–153, 157–158, 164–165, 169–171, 177–178, 180, 184, 187–195, 201, 203–205, 208–217, 236, 279–283, 289
Fleck Florian H. 41
flexible style zob. styl elastyczny
Fowler Mark 155
Fox News 107
fragmentacja popytu 203, 218, 227, 259
framing trap zob. pułapka zarysu ramowego problemu
freeconomics zob. ekonomia wolnych zasobów
freelance journalists zob. wolni strzelcy
funkcja wyjaśniania (*explanatory*) 284

G

Ganahl III Richard J. 273
Gantt Henry L. 166–167
GATT (*General Agreement of Tarifs and Trade*) 31
Gawryluk Dorota 101
Geffen Dawid 245
goal setting theory zob. teoria kształtowania celów
Goban-Klas Tomasz 156
Greiner Larry E. 33
Griffin Ricky W. 42, 84, 115, 119, 120, 163
grupa delficka 140
gwiazdy (*celebrities*) 43, 86, 101, 102, 140

H

Ha Lisa S. 273
Hagedoorn John 148
Hamilton William P. 155
Hang M. 106
Hearst Randolph104
Herrick Dennis F. 125
Hewlett-Packard 65
hierarchia potrzeb 94
Hoynes William 158

I

impression management zob. zarządzanie impresyjne
innowacja 41–42
integracja pionowa 153, 279
interakcja obiorcy 81–83
internal rate of return, IRR zob. wewnętrzna stopa zwrotu
inventory zob. zasoby reklamowe
inwestycje 169, 181–185

J

Jobs Steve 104, 107

K

kanibalizacja kanałów 265
Katzenberg Jefrey 245
Kittel Bertold 101
klient 196
  typ 53
  wartość czasu życia (*customer lifetime value*) 83
koalicja na rzecz zmian 119
komisja Hutchinsa 156
kompozycja marketingowa (*marketing-mix*) 188, 190
koncepcja długiego ogona (*long tail*) 86, 285
konglomeraty medialne 14

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

konkurencja 41, 46–47, 51, 75, 232, 253, 254
intramedialna 189
konsumenci mediów *zob.* odbiorcy mediów
konwergencja 38
koszt 196
utopiony (*sunk cost*) 241
Kotarbiński Tadeusz 99
Kotler Filip 41, 195
Kranenburg Hans 148
Kraśko Piotr 101
kultura organizacji 136–137
Küng Lucy 39

L

Lavine John M. 22, 284
Lessig Lawrence 18
lex The Beatles 154
lider 104–110, 135, 151
transformujący się (*transformational leader*) 107
Little Artur D. 143–144
logika najmniejszego wspólnego mianownika (*lowest common denominator*) 156
lokowanie produktu (*product placement*) 73, 75, 77, 245, 262–263
long tail zob. koncepcja długiego ogona
lowest common denominator zob. logika najmniejszego wspólnego mianownika
Lucas George 104

Ł

łańcuch wartości 67, 87–89, 219, 254, 272
łapówka 249

M

macierz
Artura D. Little'a (ADL)143–144
Boston Consulting Group (BCG) 139–142
General Electric (MGE) 142
MMA 145
Macnamara John 285
management by objectives zob. zarządzanie przez cele 95
managing dualities zob. zarządzanie dwoiste
Mann Wojciech 101
marginal profit zob. renta strukturalna
marka (*brand*) 103, 194–196, 231, 236–237, 266
piramida dynamiki (*brand dynamics pyramid*) 195
portfolio 211
strategia 212, 281
wskaźniki 210
zarządzanie 208–212
market-driven journalism zob. dziennikarstwo kierowane przez rynek
marketing 186–187, 195, 197–198
artefakty (*marketing artefacts*) 86
badania 201–202
kompozycja 188
system informacyjny (SIM) 199–200
wartości 198
marketing artefacts zob. artefakty marketingowe
marketing-mix zob. kompozycja marketingowa
Marszałek Anna 101
Maslow Abraham H. 94
Maxwell Robert 104, 107
McGregor Douglas 93
McLuhan Marshall 187
media
społecznościowe (*social media*) 277
strumieniowe (*web-casting*) 270–278
wschodzące (*emerging media*) 271
media management 14–15, 18–19, 21
media planner 14,
menedżer 8, 10, 13, 32, 26–27, 29, 35–36, 45, 59–60, 87, 114–116, 119–120,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

133, 147, 150–151, 159, 160, 177, 200, 211–212, 213, 220–221, 223, 226–227, 239, 242–243, 246–247, 256, 264–266, 281, 289
Mintzberg Henry 45
misja firmy 164
Młodkowski Roman 101
model
biznesowy firmy internetowej 274
wzrostu firmy 33
monitoring finansowy 77
monopol 42, 46, 55, 85, 98, 147
multichannel video programming distribution services, MVPD *zob.* dystrybucja wielokanałowego programowania wideo
multitasking 121
Murdoch Rupert 104, 106, 107, 150

N

naśladownictwo 232
naziemna telewizja cyfrowa (*digital terrestrial TV*, DTTV) 260–261
Nierenberg Bogusław 39

O

odbiorcy mediów 17, 65, 68, 81–83, 256–257
Olejnik Monika 101
oligopol 42, 147, 251, 254
on demand zob. dostęp na życzenie
online 286
dystrybucja 52, 80–81, 283
serwisy 40, 83, 86
sprzedaż 250
wydania 79, 123, 133, 200, 220, 224, 229–230, 234–235, 237–239, 270
zawartość 269
organizational ecology zob. otoczenie organizacji
osiąganie wzrostu 50
otoczenie
firmy medialnej 42–43, 47,
organizacji (*organizational ecology*) 54

P

P2P *zob*. *peer-to-peer*
papier elektroniczny (*e-papier*) 229, 270
participative management zob. teoria demokratycznego stylu zarządzania
payola 249
pay-per-listen zob. płatność za słuchanie
peer-to-peer, P2P 80, 251, 275
Pennings Jacqueline 148
Picard Robert G. 52, 213, 280
piractwo 244
piramida dynamiki marki (*brand dynamics pyramid*) 195
plan
kosztów 161
sprzedaży 162
planowanie 165–166
płatność za słuchanie (*pay-per-listen*) 258
Pochanke Justyna 101
podcasting 256
Polsat 101, 172, 179, 204,
popyt 13, 28, 49, 75, 79, 83, 84, 104, 152, 189, 196, 203, 215, 218, 221, 227–228, 230, 233, 241, 252–253, 259,
Porter Michael 67
portfolio 10, 71, 75, 103, 131–132, 150–152, 159, 162, 167, 178, 180, 183, 189, 191, 196, 203–205, 207, 255, 256, 285
analiza 139–149
marek 211–212
zarządzanie 132–139
prawo autorskie (*copyright*) 9, 27, 68, 70, 224, 248, 251–252, 275, 280
predatory pricing zob. drapieżnictwo cenowe
premium price zob. cena z dopłatą
press kits 192
proces decyzyjny 119

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

product placement zob. lokowanie produktu
production project cycle PPC zob. cykl projektu produkcyjnego
produkcja mediów 283
produkty 188
  doraźne (*perishable commodities*) 15
  lokowanie 73, 75, 77
  niezbędne do życia (*essential goods*) 16
  szybko zbywalne (*fast moving consumer goods*, FMCG) 15
promocja 188, 190–191, 193, 247
  łączona (*cross-promotion*) 82, 153
prosument 8, 277, 278
prosumpcja 14, 18, 277
próg rentowności 207
promotorzy zmian 60–61
przywództwo 104–108
public relations 192
pułapka
  błędu oszacowania i przewidywania (*estimating and forecasting trap*) 124–125
  dowodów potwierdzenia (*confirming evidence trap*) 123–124
  kosztów wyłożonych (*sunk cost trap*) 123
  status quo 123
  zakotwiczenia (*anchoring trap*) 122
  zarysu ramowego problemu (*framing trap*) 124
quick ratio zob. wskaźnik płynności bieżącej

R

Reagan Ronald 155
realokacja budżetu 48
reinforcement theory zob. teoria wspierania – wzmacniania
reklama 14, 20–21, 24, 39, 43, 46, 50–51, 68, 72–78, 83, 114, 116, 118, 151–152, 155–156, 164, 166–167, 170–171, 187–194, 199, 201–202, 204–207, 211, 214, 221, 227–228, 230–232, 238–239, 248,252–254, 258–259, 262–264, 268–269, 273, 276, 278, 287
renta strukturalna 42–43
rentowność aktywów (*return on assets ratio*, ROA) 179
rynek 56
  medialny 50
  praw (*syndication marketplace)* 71, 85
  reklamy 50
  segmentacja 142, 215–216, 228, 232
  struktury 52–56
  uwagi (*attention market*) 281
  zawartości 281
ryzyko 51, 116, 120–121, 133

S

Scholz Ch. 280–281, 283
segmentacja 142, 147, 204–205, 215–216, 228, 232
sieć wartości (*value networks*) 87–89
Simon Herbert 118
simulcasting 237, 276
social media zob. media społecznościowe
Spielberg Steven 104, 245
spójność komunikacyjna 117
sponsoring 46, 50, 72, 74–77, 193, 204, 281
standaryzacja 100,
Stein V. 283
Stoner James A.F. 58
strategia 35, 39, 148, 152, 189, 194, 198, 211, 212, 215, 223, 265–266, 273–275
  różnicowania 208
  związana z marką (*brand image strategy*) 281
struktury 42
  branżowe 54
  horyzontalne 15–16
  rynku 52–56
studium przypadku 24–25, 36–37
style kierowania 125–127

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

elastyczny (*flexible style*) 126
hierarchiczny (*hierarchic style*) 126
integralny (*integrative style*) 126–127
stanowczy (*decisive style*)126
systemowy (*system style*) 127
sunk cost trap zob. pułapka kosztów wyłożonych, koszt utopiony
syndication marketplace zob. wtórny rynek praw
synergia *zob.* efekt synergii
system informacyjny marketingu (SIM) 199–200
system style zob. systemowy styl kierowania
systemy dystrybucyjne 73
szum informacyjny 118, 217

T

tantiemy 247–249, 251
Taylor Frederick W. 91
technomyopia 124
telewizja interaktywna 266–267
teoria
atrybutów (*attribution theory*) 97
demokratycznego stylu zarządzania (*participative management*) 97
kształtowania celów (*goal setting theory*) 97
oczekiwań (*expectancy theory*) 97
wspierania – wzmacniania (*reinforcement theory*) 97
test płynności 175
trademark zob. znak towarowy
transformational leader zob. lider transformujący się
triada zagadnień 55
Turner Ted 104, 108, 118
TVN 101, 134, 143, 168, 169, 171,175, 185, 211, 258
TVP 101, 116, 137, 147, 150, 161, 184
twórcy 13, 43, 45, 69, 88, 98–104, 246–247, 254

U

układ własności 13
unaided brand awareness zob. wskaźnik spontanicznej świadomości marki
uprawomocnianie pracowników 39, 45
użytkownik mediów 65

V

value chain zob. łańcuch wartości
value networks zob. sieć wartości

W

Wackman Daniel B. 22
Wankel Charles 58
wartość
lojalnego klienta (*customer life-time value*, CLV) 237
łańcuch 67, 87–89, 219, 254, 272
sieć (*value networks*) 87–89,
wczesny nabywca (*early adopter*) 53
Weick Karl E. 63
Weiss M. 272
wewnętrzna stopa zwrotu (*internal rate of return,* IRR) 182–184
Wielki Mur Chiński 186–187
wielomediowość (*crossmedia*) 131
Wikipedia 224, 277, 278
własność 13–14, 44–45, 118–119, 137, 150, 154, 156, 160–161, 169, 171
wolni strzelcy (*freelance journalists*) 69
wskaźnik 173–174
ekonomicznej wartości dodanej (EVA – *economic value added*) 180–181
EPS 179–180
krótkookresowej płynności (CR – *current ratio*) 174
płynności bieżącej (QR – *quick ratio*) 175
rentowności aktywów 179

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

spontanicznej świadomości marki (*unaided brand awareness*) 210
wspomaganej świadomości marki (*aided brand awareness*) 210
wtórny rynek praw (*syndication marketplace*) 71, 85
wykresy Gantta 167

Z

zapping 264
zarządzanie
dwoiste (*managing dualities*) 62
ETV 268
impresyjne (*impression management*) 150–151
marką 208–212
portfolio 132–138
pracownikami 91–98
prawami w sferze cyfrowej (*digital rights management*) 251
przez cele (*management by objectives*) 95
relacjami z klientami (*customers relationships management*) 75, 83
strategiczne 35, 281
style 125–127
talentami 101
uczestniczące (partycypacyjne) 27
wielością 10
zasobami ludzkimi 91
zawartością 67–84, 89
zmianą 9, 56–64, 119
zasoby reklamowe (*inventory*) 74
zawartość (*content*) 66–84, 86, 253
online 269
strategia 273–275, 277
udostępnianie (*simulcasting*) 237, 276
znak towarowy (*trademark*) 70
zysk 158–159

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386

W książce omówiono teoretyczne i praktyczne aspekty strategicznego zarządzania firmami medialnymi i rozrywką. Dynamiczne zmiany i związane z nimi nowe wyzwania rynkowe wymagają od mediów długookresowego planowania oraz przewidywania trendów.

Autor podejmuje tak istotne zagadnienia jak:

- zarządzanie zmianą w firmach medialnych,
- analiza procesu podejmowania decyzji i ich rodzaje,
- kształtowanie portfolio firm medialnych,
- opracowanie planów finansowych i budżetów, decyzje dotyczące inwestycji,
- marketing mediów i koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej,
- wizja przyszłości mediów i rozrywki oraz kierunków rozwoju poszczególnych ich rodzajów.

W opracowaniu przedstawiono również specyfikę mediów i przemysłów medialnych w stosunku do innych obszarów praktyk biznesowych i rynkowych. Informacje te zostały wzbogacone licznymi przykładami zaczerpniętymi z praktyki firm globalnych i krajowych.

Publikacja jest przeznaczona zarówno dla osób zarządzających firmami medialnymi o różnym stopniu zorganizowania, od wielkich korporacji po małe innowacyjne przedsięwzięcia, jak i dla studentów, pracowników naukowych, badaczy i wszystkich osób interesujących się kulturą, komunikowaniem i mediami.

Szczególnym wymiarem problemów, z jakimi mają do czynienia media, jest – związane z ich naturą – połączenie elementów twórczych, kreatywnych z wymogami biznesu, ekonomicznej racjonalności i efektywności. Zasadniczym celem tej książki jest zwrócenie uwagi na najważniejsze w opinii autora elementy i aspekty zarządzania mediami w burzliwych czasach znaczących przemian.

Fragment Wstępu

Tadeusz Kowalski – medioznawca, ekonomista, profesor Uniwersytetu Warszawskiego, wykładowca akademicki, menedżer kultury, dyrektor Filmoteki Narodowej. Specjalizuje się w dziedzinie ekonomiki mediów i zarządzania środkami masowego komunikowania oraz w systemach komunikowania. Jest ekspertem w dziedzinie radiofonii i telewizji, autorem wielu prac naukowych publikowanych w krajowych i zagranicznych periodykach. Kieruje Pracownią Ekonomiki i Zarządzania Mediami w Instytucie Dziennikarstwa na Uniwersytecie Warszawskim, jest członkiem Rady Nadzorczej TVP. Autor i współautor publikacji książkowych: *Media i pieniądze*; *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów* (wraz z B. Jungiem); *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*.

ISBN 978-83-264-4477-7

9 788326 444777

Zamówienia:
infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.ksiazki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 49 zł (w tym 5% VAT)

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 17742093A3134386